

**UNIVERSIDAD POLITECNICA DE
MADRID
FACULTAD DE INFORMÁTICA**

Implementación de un cambio de estrategia en
un banco español para su optimización y
ventaja competitiva

Autor: Montserrat Mata Fernández
Tutor: Terry Lobel

INDICE

1. ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MERCADO ECONÓMICO	1
1.1. Internacional.....	1
1.2. Eurozona.....	5
1.3. España	11
2. SITUACIÓN DEL ENTORNO FINANCIERO ESPAÑOL	14
3. EVALUACIÓN PREVIA AL CAMBIO DE MODELO ESTRATÉGICO	18
3.1. Aspectos a considerar en el cambio estratégico	21
3.2. Viabilidad vs. Cultura organizativa.....	25
4. MOTIVOS PARA EL CAMBIO ESTRATÉGICO EN LA BANCA ESPAÑOLA	29
4.1. Causas externas.....	29
4.2. Causas internas	31
5. CAMBIO DE MODELO ESTRATÉGICO.....	33
5.1. Cambio de visión y misión del banco.....	33
5.2. Cambio de la estructura organizativa	35
5.2.1. Perfil del CEO	35
5.2.2. Nuevos perfiles y/o funciones	39
5.3. Cambio del modelo estratégico	45
6. RIESGOS DEL CAMBIO DE ESTRATEGIA.....	56
7. IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO DE ESTRATEGIA.....	60
7.1. Pasos en la implantación de la estrategia	60
7.2. Ejecución del nuevo modelo organizativo.....	63
7.3. Gestión del Cambio de modelo estratégico	64
7.4. Factores de éxito en la implantación de la estrategia	69
8. CONSECUENCIAS E IMPACTO DEL CAMBIO DE ESTRATEGIA	73
8.1. Aspectos generales	73
8.2. Medición de los resultados de la estrategia	73
8.3. Evolución de la estrategia.....	76
9. CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS ESTUDIOS	78
REFERENCIAS	81
ANEXO I DESCRIPCIÓN DE CONCEPTOS BANCARIOS	88

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Resumen situación bancaria internacional.	5
Tabla 2. Resumen situación bancaria europea.	11
Tabla 3. Resumen situación bancaria española.	13
Tabla 4. Dimensiones estratégicas y características estructurales del banco.	45
Ilustración 1. Modelo de gestión <i>middle-up-down</i>	38
Ilustración 2. Organigrama propuesto para el banco.....	43
Ilustración 3. Actos en la implementación de la estrategia.	49
Ilustración 4. Espiral de conversión del conocimiento y características de Ba.....	52
Ilustración 5. Pilares de la nueva estrategia.	55
Ilustración 6. Modelo de las 7 S de McKinsey.....	61
Ilustración 7. Implantación de la estrategia.	72
Ilustración 8. Dimensiones del VOI.	75

GLOSARIO

BCE	Banco Central Europeo
BPR	Business Plan Review
BYOA	Bring Your Own Access
BYOD	Bring Your Own Device
CDO	Chief Digital Officer
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CMO	Chief Marketing Officer
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores
COO	Chief Operating Office
CPO	Chief People Officer
CRO	Chief Risk Officer
CRMO	Chief Risk Management Officer
CSO	Chief Strategy Officer
CTO	Chief Technology Officer
FCA	Financial Conduct Authority
FMI	Fondo Monetario Internacional
FPC	Financial Policy Committee
FROB	Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria
IoT	Internet of Things
KBS	Knowledge-Based view of Strategy
KCT	Knowledge Creation Theory
MUS	Mecanismo Único de Supervisión
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
OPA	Oferta Pública de Adquisición
PGC	Plan General Contable
PIB	Producto Interior Bruto
PwC	Pricewaterhouse Coopers
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
ROI	Return On Investment

SIFI	Systemically Important Financial Institution
ToF	Theory of the Firm
UE	Unión Europea
UEN	Unidades Estratégicas de Negocio
VOI	Value On Investment

INTRODUCCIÓN

En la situación actual, en la que la inestabilidad económica es un hecho, se plantea analizar y estudiar el estado de las entidades financieras. El estudio a realizar se circunscribe únicamente al ámbito nacional, debido a la idiosincrasia de los bancos.

Para conocer el entorno en el que se mueven los bancos nacionales, se analiza en primer lugar el estado financiero de los países más relevantes a nivel internacional, para posteriormente estudiar la situación económica de España, especialmente en el sector bancario. Se pretende establecer el marco en el que se mueve dicho sector, para poder tener toda la información necesaria para entender no sólo los problemas que afectan a estas entidades, sino también para ver que es necesario un cambio para que estas organizaciones puedan evolucionar y desarrollarse.

Una vez detallado el entorno en el que se tienen que mover los bancos, se detallan los principales motivos por los que han perdido credibilidad de cara a los clientes y a los organismos internacionales responsables de velar por la correcta ejecución de las operaciones bancarias, conforme a unas normativas ya establecidas. Se han mencionado algunos ejemplos significativos y con gran repercusión social. No se entra a detallar cada uno de los casos, el objetivo es mostrar que este tipo de actuaciones no sólo perjudican a la propia entidad sino que repercuten en todo el ámbito financiero nacional.

Al profundizar en los motivos que han llevado a los bancos a la situación que sufren actualmente, se ve que mantener el mismo método de trabajo no es sostenible a largo plazo; por ello, se plantea un cambio en su estrategia, en concreto un cambio en el modelo de cultura organizacional. Se toma como modelo el empleado en otras empresas, principalmente orientales, por su carácter innovador y por estar más alineadas con las nuevas necesidades y requerimientos de los clientes actualmente. La evolución de las tecnologías ha supuesto un cambio disruptivo en la forma de hacer negocios: algo que debe adoptar la banca para poder, no sólo competir, sino sobrevivir. El cambio de modelo estratégico ha de iniciarse en la Alta Dirección, para propagarse posteriormente al resto de la organización. Al tratarse de un cambio de gran envergadura, su completa

implantación llevará años, por lo que es imprescindible realizar un seguimiento y una revisión continua del mismo.

Finalmente se comentan las ventajas que el banco conseguirá con este cambio. Éstas abarcan la recuperación de la confianza de los clientes, pasando por una modernización (necesaria en cualquier caso), para completarse con un incremento de los beneficios económicos, que no deja de ser uno de los motores de los bancos.

Introduction

Nowadays, the economic instability is a fact, so in this project we have studied and analysed the status of financial institutions. This study is limited to the national environment, due to the idiosyncrasy of the banks.

In order to understand the environment in which national banks moved, firstly it has been analysed the financial status of the most relevant countries internationally, to study later the economic status of Spain, especially in the banking sector. The aim is to establish a framework in which the sector moves, to have at the end all the necessary information to understand, not only the issues that are affecting to this entities, but also to realize that a change is necessary for their progress and develop.

Once detailed the environment in which the banks have to move, it is detailed the main reasons that have lead them to lose credibility with customers, and with international agencies responsible for ensuring the correct execution of banking operations. These operations must be done under established regulations. It has been mentioned some significant examples of mistakes that have had a social impact. It has not been detailed each outrageous, the objective is to show that this kind of actions not only hurt the institution itself, but also affect the entire national financial sector.

Into the reasons that have led banks to the actual situation, it can be seen that keeping the same method of working is not sustainable in the long term; therefore, a change of strategy is proposed, more specifically a change in the model of organizational culture. The reference model has been one used by other companies, mainly eastern companies, due to its innovation and its capability to be aligned with the changing needs and

requirements of customers nowadays. The evolution of technology has been a disruptive change in the way of doing business: something to be taken by the bank, not only to compete but also to survive. The strategic model change must start with the compromise of CEO's, and later must be spread to the rest of the organization. It is a major change, so its full implementation will take years, so, it is basic to carry out continuous reviews.

Finally, the advantages that the bank will get with this change are discussed. These advantages include recovery of customer confidence, through modernization (something needed anyway), to be enriched by an increase in economic benefits, the engine of the banks.

1. ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MERCADO ECONÓMICO

Debido a la inestabilidad de los mercados y a la amenaza de una competitividad cada vez más agresiva en los mismos, agravada por la globalización, se hace imprescindible en un gran número de empresas del sector financiero (mayoritariamente bancos), realizar un cambio estratégico y operacional que pueda ser llevado a cabo de forma ágil y flexible. Los bancos deben adaptarse a las nuevas condiciones y dejar atrás su conservadurismo para afrontar las nuevas circunstancias del mundo actual.

Ante esta necesidad, se plantea en el presente trabajo una propuesta para la implantación de un cambio de modelo estratégico en los bancos españoles, que les permita abordar dicho cambio exitosamente, y alcanzar un mejor posicionamiento como consecuencia del aumento de su competitividad en el mercado, incrementando en definitiva su adaptabilidad a la situación en constante cambio en la que nos hallamos inmersos.

1.1. Internacional

En EE.UU. se observa una recuperación económica, que ha permitido una subida de los tipos de interés. El gobierno tiene un plan de recompra de deuda hasta que el desempleo caiga por debajo del 6,5%, como mínimo. Esto le ayudará a reducir su déficit público a la mitad del que tuvo durante año 2012, con la previsión de llegar al 2,5% en el año 2015. A partir del 2014 se irá consolidando el crecimiento.

Sin embargo, existen dudas sobre la continuidad de su política monetaria dada la debilidad de la economía, habiendo también incertidumbres acerca de la retirada de los estímulos monetarios de la Reserva Federal, dudas que afectan en la evolución del resto de las economías mundiales debido a su influencia y repercusión sobre las mismas.

En China, las buenas previsiones económicas han sido mejoradas por el Fondo Monetario Internacional (FMI). La evolución de esta economía es importante por su capacidad para absorber parte de la deuda soberana mundial. Por otro lado, la presión sobre el mercado de materias primas se va a mantener, con el evidente impacto sobre su precio, esto dificulta la recuperación de las economías más afectadas por la actual crisis

financiera mundial. Sin embargo, el crecimiento de su sector industrial y de servicios se está ralentizando, en parte por la debilidad económica mundial. Existe un gran aumento del crédito dirigido a los entes locales, a las empresas públicas, y el destinado sobre todo a la especulación; sin embargo el sector privado y las familias tienen dificultades para acceder a él.

El gobierno chino está preocupado por el aumento del sistema bancario paralelo (*shadow banking*), debido al alto tipo de interés al que realizan sus operaciones, ya que la banca pública tiene limitado el tipo de interés tanto en los depósitos como en los créditos. Una solución a este aumento del crédito del *shadow banking system*¹, sería una mayor libertad financiera, pero esto es improbable en un país con una economía controlada por el gobierno.

La economía japonesa sigue con su estado de apatía económica desde los años 90. En ella se ha observado:

- Un crecimiento de la actividad del sector industrial como consecuencia del aumento de las exportaciones, de la debilidad del yen, y de la mejora de la competitividad.
- El sector servicios está experimentando una ralentización de su crecimiento. Su fortaleza económica ya se ha puesto de manifiesto con su capacidad para recuperarse del maremoto y del desastre nuclear de Fukushima.
- Puesta en marcha de un ambicioso plan económico con el que se pretende incentivar el crecimiento, llamado ABENOMICS². Una consecuencia de la aplicación de este plan, y también del anuncio de la Reserva Federal Norteamericana de finalizar el plan de estímulo monetario, es la reducción de la deuda pública japonesa al recomprarla el gobierno, debido a una caída de la rentabilidad de la misma. Esto supondrá una mejora tanto de la deuda pública, como del gasto financiero de la misma, liberando recursos financieros para emplearlos en otros sectores más necesitados de la economía japonesa.

¹ Véase Anexo I. Descripción de conceptos bancarios.

² Véase Anexo I. Descripción de conceptos bancarios.

La recuperación de la economía japonesa supondría un aumento de los fondos en busca de inversiones a nivel mundial, ya que el ciudadano japonés tiene una tasa de ahorro muy alta. Esto implicaría una mayor absorción de la deuda soberana emitida por los países más afectados por la crisis.

En la India la evolución de la economía es positiva, pero los datos son peores de los previstos. Se destacan los siguientes puntos:

- El gobierno tiene escaso margen de maniobra para incentivar la economía debido a la alta inflación, en torno al 10%. A pesar de haberse reducido durante el primer semestre de 2013, puede reactivarse como consecuencia de la reducción de la subvención a los combustibles y de la depreciación de la rupia.
- La elevada inflación ha aumentado las importaciones de oro, como valor refugio.
- Aunque se ha mejorado la balanza fiscal, el déficit por cuenta corriente es el mayor de su historia. Este dato hay que verlo desde el temor a una salida de capitales extranjeros de la India, tanto como consecuencia de la recuperación de la economía norteamericana, como de la ralentización de la economía india, las ineficiencias gubernamentales, las barreras regulatorias y la falta de competitividad de esta economía. Son necesarias reformas en el sector de las infraestructuras, en la desregulación de la economía, en el sector bancario y en el mercado laboral para acabar con los cuellos de botella que impiden un mayor desarrollo de la economía india.

Rusia tiene una economía con una fuerte dependencia de las *commodities*, y un desequilibrio presupuestario que el gobierno no puede combatir debido a la alta inflación.

Tiene un fuerte consumo interno, derivado de una baja tasa de desempleo, altos niveles de ingresos y un acceso fácil al crédito al consumo.

Los tipos de interés no se pueden reducir debido al fuerte consumo interno. El equilibrio presupuestario será difícil de alcanzar debido a la evolución a la baja en la demanda de

commodities. El ambicioso plan de infraestructuras, financiado con capital público, está abierto a la inversión privada; pero el gobierno ruso debería mejorar el clima para las inversiones, diversificar la economía, mejorar la productividad y aumentar la desregulación y la transparencia para atraer la inversión extranjera.

El atractivo de Brasil se ha visto reducido por la reducción del consumo privado, la caída de las exportaciones, los cuellos de botella estructurales y por las recientes protestas sociales. El consumo privado es el más bajo de la última década. La inflación es muy alta, y a pesar de la subida de tipos del Banco Central no se espera que la inflación baje del 6%. La depreciación del real puede no aumentar las exportaciones, y es casi seguro que elevará la inflación por la subida del precio de las importaciones. Además, las subidas de impuestos elevarán el déficit fiscal del 2,4 al 2,8% del Producto Interior Bruto (PIB).

Los problemas de Brasil son más internos que externos: retrasos políticos en las inversiones en infraestructuras, escasez de mano de obra cualificada, protestas ciudadanas por la corrupción política, deterioro de los servicios públicos y una escalada de los precios.

En la Tabla 1 se resume el estado de las economías internacionales analizadas en este trabajo.

	Evolución Económica	Acciones tomadas o a tomar	Riesgos/Problemas
EEUU	Positiva	Aumento de la oferta monetaria Reducción de la deuda pública	Debilidad de la recuperación
CHINA	Ralentización del crecimiento	Reducción de la oferta crediticia informal Incentivación de la demanda interna	Elevación del precio de materias primas
JAPON	Estancamiento desde los años 90	ABENOMICS	Apatía de la demanda interna
INDIA	Positiva	Mejora de las infraestructuras Desregulación del mercado	Alta inflación Salida de capitales extranjeros
RUSIA	Positiva	Captación de capitales extranjeros Mejora de la productividad	Alta inflación Excesiva dependencia de

			las <i>commodities</i>
BRASIL	Ralentización del crecimiento	Reforma infraestructuras Mejora de las exportaciones	Alta inflación Problemas sociales Caída exportaciones

Tabla 1. Resumen situación bancaria internacional.

Fuente: Elaboración propia.

1.2. Eurozona

Se observa en la Eurozona una caída del consumo interno y de la renta disponible, algo que no se puede compensar con un aumento del gasto público, ya que los gobiernos europeos todavía tienen que digerir las consecuencias de la crisis.

La inversión privada está más dirigida hacia la racionalización de las empresas que hacia su crecimiento. El único dato positivo es el aumento de las exportaciones, pero las autoridades europeas deben ser conscientes del riesgo de apoyarse en ellas de forma casi en exclusiva para conseguir un crecimiento económico, debido a las muestra de debilidad que empiezan a verse en los países emergentes.

Esta es la tónica general, evidentemente cada país tiene sus propias peculiaridades, aunque todos ellos están afectados por las políticas monetarias expansivas del Banco Central Europeo (BCE). Esta diversidad ha llevado a la Unión Europea (UE) a establecer un Mecanismo Único de Supervisión (MUS). La Comisión Europea propuso en septiembre de 2012 que el BCE asumiera las funciones de supervisión bancaria como parte de la Unión Bancaria. Estaba previsto que tras un periodo de adaptación se aplicara a partir del 1 de enero de 2014, pero se ha retrasado hasta otoño de 2014. Es posible que se retrase aún más, ya que todavía están redactando el Reglamento Marco del MUS.

Aunque el objetivo de estabilidad financiera está presente en todos los bancos centrales europeos, las razones que los impulsan son diferentes según cada país.

Alemania está preocupada por la interdependencia entre el sector financiero y la economía real, por ello propone los escenarios de estrés que permiten ver la evolución futura del sector financiero y su impacto en la economía real. Se han realizado dos test, uno en el año 2009 y otro en el año 2011, el próximo test se llevará a cabo en el

presente año, 2014, entre marzo y octubre. El Bundesbank está preocupado por los bajos tipos de interés y la alta liquidez del sistema, y advierte de los efectos adversos de los bajos tipos de interés.

Los bancos alemanes han visto reducido su beneficio, ya que dependen del margen bancario (diferencia entre el interés cobrado y el abonado) y de que muchos depositantes tienen un tipo de interés mínimo garantizado sobre sus depósitos. Este fenómeno es compartido, en mayor o menor medida, por toda la banca europea y esto impide la mejora de sus balances y les expone a una pérdida de valor bursátil que permita el lanzamiento de una Oferta Pública de Adquisición (OPA), y que sean adquiridos por economías no comunitarias.

El Bundesbank también hace hincapié en los riesgos de mantener tanta liquidez y unos tipos de interés bajos en las economías europeas más afectadas por la crisis financiera. Sus gobiernos se pueden sentir tentados a realizar políticas económicas basadas en la premisa de bajos tipos de interés y en no acometer las reformas estructurales que precisan para obtener una recuperación económica a medio y largo plazo. Por ello, también propone la eliminación a medio plazo de la preferencia de los bancos en la adquisición de la deuda soberana de sus respectivos países; con ello se evita la presión gubernamental sobre sus bancos para financiar su deuda pública y permite un mayor control sobre su valoración al entrar nuevos inversores que sólo buscan rentabilizar su inversión. El Bundesbank también recalca la gran interacción entre los gobiernos y los bancos de sus respectivos países, con el consiguiente contagio de la situación económica nacional a los balances de los bancos, señalando además el problema del cambio demográfico en Europa y su impacto en las pensiones tanto públicas como privadas.

El Bundesbank es consciente del gran error que supuso financiar la burbuja inmobiliaria y ello le ha llevado a estar muy pendiente del mercado inmobiliario e hipotecario; aconseja por ello a los bancos alemanes utilizar criterios conservadores a la hora de conceder hipotecas. Advierte además de los efectos adversos de una subida de los tipos de interés, que situaría a muchas familias en una delicada situación para afrontar sus

hipotecas, con el consiguiente peligro de aumento de la morosidad en los bancos prestamistas.

Desde un punto de industrial se ha observado en Alemania, un crecimiento de las exportaciones, sobre todo fuera de la Unión Europea; como dato significativo hay que señalar que en el periodo comprendido entre los años 2008 y 2011, ha doblado sus exportaciones a China. Este país se ha convertido en su tercer mayor comprador mundial, a muy corta distancia de Francia, que es el segundo (Financial Stability Review 2013 Deutsche Bundesbank).

Italia está preocupada por la débil recuperación económica y por la evolución de la deuda soberana. La caída del consumo al comienzo de la crisis se ha vuelto a repetir en el año 2012, lo cual es un factor de incertidumbre a la hora de retomar el crecimiento económico, más si se observa que también ha habido una caída en la tasa de ahorro, lo demuestra la debilidad de la economía italiana.

En relación con el mercado de la vivienda, Italia es ligeramente optimista. Se observa un incremento en la actividad de los proveedores del sector de la construcción, y ello compensa los datos de la caída de precios de la vivienda, debida básicamente a la caída de renta de las familias. Su preocupación se centra en el alto endeudamiento de las constructoras. Las familias italianas están reduciendo su endeudamiento hasta un 65% de la renta disponible (en España alcanza el 120%); viéndose además beneficiadas por los bajos tipos de interés, que permiten mantener el número de hipotecas de dudoso cobro (morosidad) en un bajísimo interés del 3%, y sólo en el peor escenario subiría al 3,5%. Esto permite observar el futuro de las finanzas de los hogares italianos con cierto optimismo. No se puede decir lo mismo del sector empresarial; sus beneficios siguen recortándose y todavía sigue destruyéndose tejido industrial, aunque a un ritmo cada vez menor. Las empresas tienen gran dificultad para acceder al crédito, lo cual ha llevado a las grandes firmas a acudir al mercado de bonos para poder financiar sus operaciones.

El Banco de Italia es consciente de la enorme dificultad de la Pequeña Y Mediana Empresa (PYME) para acceder al crédito a pesar de la escasa utilización de los fondos estatales destinados a las mismas. En relación a la situación de la banca italiana, el

Banco de Italia señala que a pesar de tener unos ratios de coberturas aceptables, debe reducir el número de créditos de dudoso cobro; por otro lado, destaca la excesiva exposición a la deuda pública italiana (Financial Stability Report Banca D'Italia).

En el Reino Unido la recuperación económica será lenta y no alcanzará los niveles previos a la crisis hasta el año 2015.

Se observa una recuperación del empleo, del acceso al crédito, del consumo interno y de la actividad inmobiliaria. El único problema es la debilidad de la Eurozona, pero hay cierto consenso en que su impacto en la economía británica será bastante reducido.

El Reino Unido enfoca el problema de la crisis desde un punto de vista financiero, no en vano, la City supone un 8,5% del PIB británico. A corto plazo, el Banco de Inglaterra ve varios riesgos. Aprecia que todavía varias economías europeas presentan signos de debilidad, lo cual reduce la actividad financiera británica. Por otro lado, señala el alto nivel de endeudamiento del estado británico. También advierte de las funestas consecuencias de una abrupta subida de los tipos de interés por la consecuente reducción de la actividad financiera y por el aumento de la morosidad. Por ello, también observa con preocupación la evolución del mercado inmobiliario británico ya que se espera una subida de hasta un 10% en el año 2014, y ya existe un porcentaje significativo de hipotecados con cuotas elevadas, lo cual les coloca en una situación muy delicada ante una subida de los tipos de interés.

Por último, aprecia el riesgo de ciberataques contra el sistema financiero británico, la City es el segundo mayor mercado financiero del mundo detrás de Wall Street. A medio plazo, el *Financial Policy Committee* (FPC) creará un marco regulatorio que permita a los bancos británicos tener una estrategia estable, prudente y coherente; esto es una consecuencia del objetivo de dotar a la banca británica de una mayor estabilidad financiera y de mejor calidad. Otro de sus objetivos es acabar con la idea “*too big to fail*”³; para ello propone crear una supervisión efectiva sobre las entidades catalogadas

³ El término *too big to fail* hace referencia de que si una empresa grande fracasa, tendrá un efecto dominó sobre en toda la economía.

como *Systemically Important Financial Institution*⁴ (SIFI). Esto implica obligarlas a tener suficiente capital para poder absorber las pérdidas que pudieran surgir, no sólo desde el punto de vista de la cantidad, sino también desde la calidad de los activos que forman su capital. Además, quiere establecer un marco regulatorio que permita trasladar las pérdidas de las SIFI a sus accionistas y acreedores.

Una de las prioridades del Banco de Inglaterra va a ser la regulación de los bancos en la sombra (*hedge funds*⁵, vehículos de inversión estructurales,...), debido a su cada vez mayor importancia en el sector financiero, y a la carencia de una supervisión y regulación como la que tiene la banca tradicional. A pesar de que duda de la eficacia de las reformas que quiere implantar en el Reino Unido, es evidente que busca mejorar la diversidad y la fortaleza de los mercados financieros británicos (Financial Stability Report Bank of England).

El Banco de Francia señala dos objetivos prioritarios para Francia: recuperar la competitividad, y la consolidación fiscal basada en la reducción del gasto (50.000 millones de euros en tres años). Con estas acciones se espera recuperar el crecimiento sostenible y mejorar notablemente el empleo.

La reducción de los impuestos y del gasto público ha de ser simultánea, para evitar el aumento del déficit público.

Se debe reducir la cuota empresarial de cotización a la Seguridad Social. Tradicionalmente ésta medida se ha aplicado a los salarios bajos, lo cual estimulaba la creación de puestos de empleo no cualificados en sectores protegidos. Ahora se debe aplicar a salarios medios de hasta 3,5 veces el salario mínimo, esto afectaría a sectores expuestos al mercado global y mejoraría el déficit comercial de Francia.

Pero para que funcione, es preciso realizar reformas estructurales en el mercado laboral, se debe mejorar su flexibilidad, reducir los límites del Código Laboral Francés a la hora de la negociación colectiva, y revisar el salario mínimo, que es demasiado elevado.

⁴ Véase Anexo I. Descripción de conceptos bancarios.

⁵ Véase Anexo I. Descripción de conceptos bancarios.

También es preciso que el ahorro fiscal de las empresas sea aplicado a la inversión y a la creación de empleo. El Banco de Francia recomienda reformas laborales, tecnológicas y administrativas para impulsar el crecimiento y el empleo.

En cuanto al gasto público, el objetivo es mejorar tanto la calidad como la eficiencia de dicho gasto y reducir su cuantía. La reducción no debe afectar ni a la inversión ni a las políticas sociales, ya que tienen un efecto muy positivo en la economía, en especial la política familiar.

La reducción del gasto público debe realizarse en todas las instituciones y en todas las políticas. Es necesario reformar la prestación por desempleo, ya que el sistema acumula 18.000 millones de euros de déficit, y reformar el sistema de salud ante la creciente presión financiera que experimenta.

Otro tema importante es la fiscalidad y el gasto público de las ciudades, departamentos y regiones. El déficit de estos entes fue el único que subió durante el año 2013, pasando de 5.400 millones a 9.200 millones de euros. Es necesario mejorar su gasto de personal, que en 2013 se incrementó en 5.000 millones de euros, la misma cantidad que se redujo en el coste de la deuda por la reducción de los tipos de interés. Esta mejora debe conseguirse mediante la reducción de plantilla a todos los niveles y no reduciendo los salarios públicos, lo que iría en detrimento de los funcionarios.

Hay que asegurar la eficiencia en el gasto público. Las políticas públicas deberían ser juzgadas en relación a su productividad y eficiencia, como se hace en los países anglosajones. La banca francesa ha realizado un notable esfuerzo satisfaciendo las necesidades financieras de las empresas, pero las nuevas normas regulatorias del sector bancario lo van a dificultar, y por ello es necesario buscar nuevas formas de financiación para seguir apoyando a las empresas.

A continuación se muestra en la Tabla 2 el resumen de la situación bancaria europea.

	Evolución económica	Acciones tomadas o a tomar	Riesgos/Problemas
ALEMANIA	Positiva	Vigilancia del sector inmobiliario Mejora de las exportaciones	Bajos tipos de interés
ITALIA	Ligera mejoría	Ayudas a la financiación de las empresas	Caída del consumo
REINO UNIDO	Positiva	Mejora de la estabilidad y calidad financiera Regulación de los bancos en la sombra	Elevada deuda pública Alto precio del mercado inmobiliario
FRANCIA	Ligera mejoría	Consolidación fiscal Reducción gasto publico Mejora de la competitividad	Debilidad de la recuperación económica mundial

Tabla 2. Resumen situación bancaria europea.
Fuente: Elaboración propia.

1.3. España

España está más preocupada de la solvencia de los bancos, de la prima de riesgo sobre la deuda pública y del proceso de integración en la Unión Bancaria Europea.

El Banco de España observa la situación con ligero optimismo, aunque señala la debilidad de la recuperación económica, las pocas perspectivas de creación de empleo neto y el excesivo endeudamiento de familias, empresas y sobre todo de las administraciones públicas. Esto último a pesar del enorme esfuerzo de familias y empresas en la reducción de su elevado endeudamiento. Si bien es cierto que España ha demostrado una capacidad extraordinaria en la mejora de sus exportaciones debido a una notable mejora en la competitividad, es preciso remarcar la extremada debilidad del consumo interno, que ha tenido dos caídas severas, una en el año 2009 y otra en el año 2012. A esto hay que añadir el aumento de las tasas de ahorro durante el año 2009, que casi triplicaban a las de los años previos de bonanza, y que se han ido diluyendo progresivamente, hasta caer a niveles inferiores a los existentes antes de la crisis. Esto indica que las familias españolas han consumido sus reservas financieras durante esta larga crisis, y ahora se encuentran en una situación muy delicada dada su absoluta incapacidad para absorber una prolongación temporal de caída de ingresos.

En relación al negocio bancario, las cifras hablan por sí solas: el activo de las entidades de depósito españolas tanto en España como en el extranjero se redujo en un 6,7%, la financiación del sector privado se contrajo en un 11% y la financiación a las administraciones públicas aumentó en un 7,6%, mientras que los valores de renta fija se incrementaron en un 19%. Por último, el aumento de sólo un 5,1% de los activos dudosos, es debido al traspaso de los mismos al Sareb (el “banco malo” creado por el gobierno para absorber los activos “tóxicos” de las entidades financieras que necesitaron ayudas públicas para recapitalizarse y no quebrar). Como dato positivo, hay que destacar la reducción de un 33,8% de los depósitos en el BCE, lo cual evidencia que la fase de pánico financiero se puede dar por finalizada. Pero lo más grave es la enorme dificultad de las empresas y particulares para acceder al crédito, las grandes empresas han decidido acudir directamente al mercado financiero a través de los bonos de empresa. La banca está sufriendo un aumento de los activos dudosos en tasas que rondan el 25% anual (al igual que en año anterior, 2012) y esto se plasma en el ratio de morosidad, que en agosto de 2013 alcanzó el 12,5% (en octubre de 2013 ya superaba el 13%), lo cual es fruto de la pésima situación económica de España.

El aumento de la morosidad es generalizado, se observa tanto en las empresas como en las familias; en estas últimas el aumento es más significativo en los créditos al consumo. En las hipotecas la morosidad está en un 5% (tradicionalmente las hipotecas en España tenían una morosidad inferior al 3%). La mejora de resultados de la banca española se debe más al traspaso de activos “tóxicos” al Sareb y a las menores provisiones que se han visto obligadas a dotar con respecto a las que tuvieron que realizar en el año 2012, que a la mejora de la actividad bancaria. Sin embargo, el margen de intereses (la diferencia entre los intereses que cobran y los que abonan) se ha reducido en un 10,8%, reduciéndose también las comisiones bancarias como resultado de una menor actividad financiera en la economía española. Esto ha llevado a una reducción de plantillas y de oficinas (entorno al 30% en las entidades intervenidas y al 15% en el resto). Según los datos del FMI y del BBVA (BBVA Research), en el mejor de los casos, el crecimiento del PIB en el próximo año será del 0,9%, el riesgo de deflación de España es alto, el desempleo será superior al 25,6% y los salarios no subirán, la deuda pública alcanzará el

99% del PIB, la renta disponible de los hogares caerá en un 1% y su tasa de ahorro bajará hasta el 8,7% (en 2010 la tasa de ahorro fue del 13,9%). Con estos datos es imposible una recuperación a medio plazo de la economía española (Informe de Estabilidad Financiera).

Sin embargo, según la Encuesta Global Anual de CEO de PwC (Pricewaterhouse Coopers), en este año 2014 se duplicó con respecto al año pasado, el número de CEO globales que cree que la economía mundial mejorará en los próximos 12 meses.

Son los CEO de Europa Occidental los que más confianza tienen en los pronósticos globales a corto plazo (50%), siendo los de Europa Central y Oriental los que presentan niveles más bajos de confianza (26%). En cuanto al sector bancario y los mercados de capitales, su grado de confianza es del 45%, sólo superado por los CEO del sector hotelero.

En la Tabla 3 se ha resumido la situación de la economía española en base al análisis realizado en este trabajo.

	Evolución económica	Acciones tomadas o a tomar	Riesgos/Problemas
ESPAÑA	Negativa	Consolidación fiscal Reducción gasto publico	Débil consumo interno Emigración capital humano Alto endeudamiento

Tabla 3. Resumen situación bancaria española.
Fuente: Elaboración propia.

2. SITUACIÓN DEL ENTORNO FINANCIERO ESPAÑOL

En base a los diferentes fallos y escándalos ocurridos en el sector bancario en los últimos años, tanto en España como en otros países, se puede afirmar que actualmente es necesario un cambio en la dirección y organización de las entidades financieras. Dicho cambio viene motivado tanto por una crisis externa, comentada en el punto anterior, como por una interna provocada más por las consecuencias de los escándalos ocurridos en los últimos años, que por la situación concreta de cada banco.

Se presentan a continuación algunos de los mayores escándalos, en lo que a entidades financieras se refiere, que han repercutido negativamente en la imagen de este sector. El estudio no pretende ser exhaustivo, ya que existen muchos otros ejemplos de bancos y/o directivos implicados o imputados en delitos de diferente índole a lo largo de toda la geografía española.

Banco Santander

La CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores) multó al Banco Santander en Febrero de 2014, con 16,9 millones de euros por vender a 129.000 clientes bonos convertibles, denominados Valores Santander, por valor de 7.000 millones de euros, perdiendo la mitad de la inversión, sin que los clientes se ajustaran al perfil de riesgo adecuado, sin informarles tampoco de la evolución del riesgo durante sus cinco años de vida.

Debido a un asesoramiento inadecuado en materia de inversión, la FCA británica (Financial Conduct Authority) les impuso una multa en marzo de 2014 de 14,8 millones de euros, consecuencia de una investigación que comenzó en el año 2012.

BANIF (la banca privada del Santander, es decir, el banco para personas con grandes patrimonios) vendió bonos estructurados de Lehman Brothers con anterioridad al inicio de la crisis en el año 2008 (su quiebra inició la crisis financiera), lo cual ocasionó a sus clientes pérdidas de 500 millones de euros.

El fondo inmobiliario de BANIF fue calificado por la fiscalía como especulativo, y se comentó que vendía a precios simulados.

Invirtieron 2.300 millones de euros a través del *Optimal Strategic US Equity Fund*, en la sociedad de Madoff, a pesar de los rumores en el mercado norteamericano de que el fondo de Madoff tenía una estructura piramidal.

En el año 2012 la gestora Santander Asset Management, fue sancionada por la CNMV con una multa de 14 millones de euros por la gestión dudosa de las comisiones.

Bankia

Muy conocido ha sido el caso protagonizado por el Sr. Miguel Blesa, quien en el año 2009 compró un banco inmobiliario en Miami, City National Bank of Florida, a un precio desorbitado, dividiendo además el pago en dos partes para evitar el control, obligado por la ley, del Banco de España (la crisis financiera mundial comenzó realmente el 15 de Septiembre de 2008 con la quiebra de Lehman Brothers).

En este mismo banco se concedió en noviembre de 2009, una línea de crédito al Sr. Gerardo Díaz Ferrán por 26 millones euros sin las debidas garantías de cobro, sabiendo que había serias dudas de recuperar ese dinero.

En el año 2010, en plena crisis, se subieron los sueldos de los directivos y consejeros a pesar de la delicada situación de la entidad.

En el año 2011 salió a Bolsa, y tres meses después solicitó 4.500 millones de euros al FROB⁶ (Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria). Existen sospechas sobre los datos aportados por la entidad a la CNMV para salir a Bolsa. También hay críticas a la CNMV y al Banco de España por no realizar una inspección más profunda de los datos aportados.

⁶ El FROB es la entidad pública creada para rescatar a los bancos quebrados y para ayudar financieramente a los bancos en grave situación económica, es lo que popularmente se llama “banco malo”.

Actualmente el FROB ha encargado el análisis de 90 operaciones sospechosas en los bancos que gestiona.

Caja del Mediterráneo (CAM)

Hay veinte personas imputadas por presuntos delitos fiscales y societarios, apropiación indebida y blanqueo de capitales; se otorgaron créditos por valor de 216 millones de dólares (a partir de los años 2003 y 2004), eludiendo los controles internos de la Caja.

Directivos de TIP, la filial inmobiliaria de la CAM, recibieron dietas por valor de 1,5 millones de euros entre los años 2009 y 2011; a pesar de que en la CAM durante el año 2011 se inyectaron 5.800 millones de euros de ayudas públicas, y a pesar de que tras los test de estrés, afloraron unas pérdidas ocultas de 4.600 millones de euros.

Catalunya Caixa

Diez directivos de esta caja se repartieron en el año 2011 un bono semestral de 300.000 euros a pesar de recibir 1.250 millones de euros de ayudas públicas del FROB, que a final del año 2011 se elevó a 3.000 millones de euros. A fecha de junio de 2014 esta entidad ha recibido 12.500 millones de euros de ayudas públicas para su saneamiento.

Nova Caixa Galicia (NCG)

En esta caja han sido procesados cinco directivos por estafa, el expresidente autorizó fraudulentamente el pago de 18,9 millones de euros a varios directivos como indemnización al dejar sus cargos. El expresidente de la misma no cobró indemnización, pero sí tiene una pensión vitalicia de 689.000 euros anuales.

En el caso de los procesamientos en España de directivos de la banca, sobre todo de Cajas de Ahorros, la razón de la ilegalidad de sus actos deriva de no cumplir los estatutos societarios, y en algunos casos de vulnerar la ley a la hora de realizar operaciones tales como asignar dietas, indemnizaciones, pensiones, o conceder préstamos a personas cercanas, o incluso a sí mismos.

A modo de resumen, se puede decir que las dietas, pensiones de jubilación e indemnizaciones por dejar el banco (no despidos), son comunes en toda la banca, no

sólo en la banca española. Como consecuencia de la crisis financiera se han cuestionado estas prácticas, sin embargo si las Juntas de Accionistas aprueban dichas cantidades, legalmente no se puede hacer nada, aunque el impacto en los clientes y en la sociedad, es muy negativo como se está comprobando.

Destacar además, que en España hay 125 directivos que cobran más de 1 millón de euros anuales, mientras que en el Reino Unido hay 2.436 (hay que señalar que la *City* londinense es uno de los mayores centros bancarios del mundo), en Alemania 171 y 162 en Francia; sin embargo, el sueldo medio de los directivos españoles es el más alto de estos cuatro: 2,43 millones de euros. No obstante, es habitual en las grandes compañías que los sueldos sean muy elevados. En un momento de crisis, en el que la gente se fija más en el compromiso de quienes ostentan altos cargos con el sentir de la gente, esto era visto como una falta de solidaridad, reafirmando el sentir popular de que los bancos son organizaciones que sólo buscan lucrarse con el dinero que el ciudadano logra ahorrar. Esto ha incidido en la visión negativa que ya se tenía de los bancos.

A partir de los últimos datos proporcionados por la CNMV, se ha calculado que los consejeros ejecutivos mejor pagados de las compañías del Ibex 35 ganaron en 2013, de media, 75,5 veces más que sus plantillas. Es la primera vez que se detallan estos sueldos, mostrándose así la gran desigualdad salarial en España.

3. EVALUACIÓN PREVIA AL CAMBIO DE MODELO ESTRATÉGICO

Realizaremos una evaluación de los puntos más relevantes que se han tenido en cuenta para estudiar el cambio de estrategia a definir e implantar. Tras un estudio y análisis se detallan a continuación los aspectos que deben ser considerados o revisados antes de realizar el cambio de modelo estratégico. Dichos puntos son:

- Forma de recibir el *feedback* del cliente y de evaluar su satisfacción.

Hasta ahora, el banco evaluaba la opinión y la satisfacción del cliente a través de encuestas telefónicas, que no siempre eran realizadas o completadas por el cliente, debido al elevado número de preguntas que se le realizaba, y a ser un método usado por otras entidades y/o empresas de otros sectores. Hay que cambiar el formato de las mismas; dichas encuestas han de ser breves, dos preguntas son suficientes, eliminándose el cuestionario eterno que se realizaba anteriormente.

Como innovación se ofrecerá a través de la web, la posibilidad de realizar encuestas voluntarias y anónimas, con el fin de tener una opinión más fiable de lo que opina el cliente. Estas encuestas contarán con algún tipo de aliciente: sorteos, descuentos o promociones.

Es necesario supervisar mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, ya que cuanto más alta sea su satisfacción, mayor será su fidelidad. Estudios realizados confirman que:

- La rentabilidad de los clientes suele incrementarse a lo largo de la permanencia del cliente en la empresa.
- Adquirir nuevos clientes puede costar hasta diez veces más que los costes de satisfacer y conservar a los clientes actuales (Kotler 2003).

El objetivo en este caso no es sólo satisfacer las necesidades de los clientes, sino también superar sus expectativas, y aquí es donde el banco conseguiría un valor añadido, factor clave en el entorno competitivo en el que se mueve el banco.

- Forma de mejorar las comunicaciones con el cliente.

El cliente debe ver que velaremos por sus intereses más que por los nuestros. Su beneficio es el nuestro, por eso le dedicamos tiempo a todos y cada uno de ellos, adaptándonos a sus necesidades. En función del cliente se le enviará una información u otra, no se mandarían mensajes masivos a todos los clientes. El trato ha de ser más personalizado, la entidad tiene que demostrar que conoce a sus clientes.

- Identificar los puntos críticos que puedan repercutir de forma rápida en la satisfacción del cliente.

Como ha quedado patente, cualquier escándalo es una noticia negativa que no hará sino hundir más la imagen del banco, por lo que hay que trabajar en acciones que tengan una gran repercusión en el público y que muestren aspectos positivos, reflejo de los cambios que se están llevando a cabo en esta entidad bancaria. Participar en eventos solidarios de gran calado social, bien patrocinando, o animando a los empleados a participar en los mismos.

- La forma de reducir barreras entre cliente y banco.

El banco, además, debe adoptar un lenguaje que entienda el cliente para mostrar cercanía, no puede ser un lugar al que solo tengan acceso clientes privilegiados. Se tiene que convertir en un lugar donde no sólo se vele por el dinero del cliente, sino donde se haga posible mejorar su calidad de vida, en la medida en que se le facilita el acceso a préstamos, financiación para emprender, etc.

- La forma de mejorar de forma continua desde la perspectiva del cliente.

Un primer acercamiento al cliente no es suficiente, el trato diferenciado ha de ser una premisa para el banco. Una vez enviado el primer mensaje de contacto con el cliente, hay que actualizarlo en función de la respuesta o comentario realizado por éste. Es decir, llevar a cabo mejoras en base al *input* recibido de los clientes.

- Identificar las claves que puedan hacer que nuestros clientes permanezcan fieles a nuestra entidad y conseguir la adhesión de otros clientes nuevos.

No se trata de avasallar al cliente con cartas, mails o sms, hay que realizar una selección del público según sus gustos y necesidades. Si se sienten mejor tratados permanecerán con este banco, más aún si el trato es personalizado; su fidelidad crecerá facilitando además la adhesión de nuevos clientes.

Se eliminará la venta modelo “tele tienda”, el banco sólo se preocupará de darle al cliente lo más rentable por su dinero, es decir, más intereses; éste además es el negocio del banco (Atkinson 2001).

No obstante, hay un aspecto que debe ser estudiado en paralelo, y es el peso que van a tener otros *stakeholders* en todo el proceso de cambio de modelo estratégico, como por ejemplo los accionistas (Navas, Guerras 2012).

Como punto de partida, el banco ha realizado una importante labor identificando y reconociendo el problema que han tenido en los últimos años. El hecho es que se parte de una situación en la que debido a múltiples factores, ya comentados en este trabajo en apartados anteriores, se ha perdido credibilidad de cara a los clientes, debilitándose además la estructura organizativa. Es decir, uno de los mayores pilares de la organización, su estructura organizativa, se ha visto seriamente afectado, agravado por la falta de transparencia y los escándalos producidos por la mala praxis de algunos banqueros, que han dañado de forma evidente al sector bancario; es por ello necesario idear y llevar a cabo un cambio que suponga:

- La recuperación de la confianza de los clientes.
- Volver a confiar en nosotros mismos, creyendo de nuevo en las capacidades y posibilidades de cada entidad bancaria.

Aparte de este hecho, los beneficios actualmente están marcados por un mercado maduro en el que las opciones de crecimiento son muy limitadas, y las grandes oportunidades están fuera del *core* de la entidad bancaria. La competencia global ha crecido hasta unos límites insospechados, es preciso entonces, embarcarse en un proceso costoso, pero necesario, de cambio para competir eficazmente con el resto de entidades nacionales e internacionales que puján por ganar espacio en el mercado actual.

Es el momento de encontrar la estrategia que permita crecer conectando con el cliente de una forma más eficaz. Hay que conseguir alinear las aspiraciones de crecimiento de la entidad con las de los clientes.

El banco debe mentalizarse de que el esfuerzo para llevar a cabo este cambio de estrategia ha de ser tan importante como el que ha empleado para conseguir el éxito en los proyectos de gran envergadura realizados en el pasado. Ha de ser planteado como un proyecto clave cuya continuidad y éxito, una vez iniciado, dependerá, entre otros factores, de no dejarse vencer por las presiones del día a día, provenientes tanto del entorno nacional como del europeo. El compromiso ha de ser firme, pues el pasado dice que para los líderes es más sencillo resistirse al cambio que “subirse” a él.

3.1. Aspectos a considerar en el cambio estratégico

La estrategia elegida ha de ser dinámica; una vez definida, podrá sufrir modificaciones de acuerdo con la evolución del mercado, de la sociedad y del propio banco, pues se trata de un ente en constante evolución, dentro de un mundo que también cambia constantemente.

Dicho esto, se señalan a continuación los aspectos o consideraciones a tener en cuenta a la hora de diseñar una estrategia para las entidades financieras en España en las condiciones actuales.

Una de las primeras consideraciones es que hay que posicionar a las **personas** como uno de sus **pilares básicos**. Los empleados de la entidad evolucionan, provocando con ello un avance y un cambio del propio banco. Haciendo alusión a algunos de los puntos observados por Penrose⁷ (Penrose 1959), hay que considerar el valor de cualquier recurso, y hay que tener en mente que la tarea de primer orden de la dirección a este respecto es conseguir la transformación del banco en una entidad transparente y atractiva para el cliente.

Este estudioso proporcionó una lógica explicativa para aclarar los vínculos entre recursos, capacidades y ventaja competitiva, contribuyendo a una teoría de ventaja competitiva basada en los recursos. Y para ello, dio tres argumentos clave:

⁷ Penrose afirmó que la dotación de recursos de la empresa es el factor clave en la obtención de una ventaja competitiva.

- Sostenía que la empresa es capaz de generar un valor económico no sólo por tener a un determinado número de recursos en plantilla, sino por la gestión innovadora y eficaz de los mismos.
- Proporcionó vínculos entre recursos y la generación de oportunidades productivas de crecimiento e innovación.
- Explicó los conductores de la velocidad y dirección de crecimiento de la empresa. Desconocer esto, decía, conduce a ineficiencias y pérdida de ventaja competitiva.

Otro punto importante a tener en cuenta es la **innovación**. Según la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos), las empresas que invierten en activos intangibles obtienen mejores tasas de crecimiento, tanto en el período de inversión como en los posteriores.

La Comisión Europea, en su informe del pasado 4 de marzo de 2014, presentó que España se encuentra en el puesto 17 en el ranking de la UE-27⁸ en cuanto a innovación, utilizando para dicha evaluación un indicador sintético que compila un conjunto de indicadores de innovación. Es decir, se encuentra en el grupo de “innovadores moderados” y es preciso cambiar este valor siendo los bancos un potente motor para dicho cambio (AEC 2014).

Ambos aspectos están estrechamente relacionados, pues no deja de ser innovador para estas entidades bancarias centrar su estrategia en las personas. Por estos motivos, entre otros, se propone como punto de partida la **designación de un nuevo CEO**; promotor y ejecutor del cambio, el éxito del cambio depende en gran medida de su trabajo.

También se han identificado una serie **de puntos débiles que deben ser modificados** y que se enumeran a continuación:

- **La opacidad** existente en el banco hasta ahora **debe desaparecer**, no se puede ocultar tras una jerga económica de difícil comprensión. Es obvio, que para entender algunos de los productos ofertados por la entidad, son necesarios unos

⁸ La UE-27 se refiere a los 27 países que forman la Unión Europea.

elevados conocimientos en economía, sin embargo los servicios más comúnmente solicitados pueden ser aclarados de forma sencilla por los asesores bancarios.

El cliente tiene que percibir un cambio que vaya más allá de un nuevo logo o de un cambio de valores, tal vez desconocidos para la gran mayoría del público. Los clientes deben empezar a ver cómo se abren las puertas y se muestran las cosas sin ambigüedades. Las explicaciones y aclaraciones se realizarán con todos y cada uno de los clientes, resolviendo sus dudas de la mejor forma posible.

- Es imprescindible, además, **entender al cliente**; no sirve dar una explicación excelente si no es eso lo que el cliente quiere saber. Será necesario, por ello, dedicarle tiempo a cada caso planteado, no sólo para darle un buen servicio, sino también para conocer las inquietudes de quienes acuden a esta entidad, pudiéndonos con ello adelantarnos a la competencia, al ofrecer productos o alternativas que otras entidades aún no tienen.

Estar abiertos a las sugerencias de los clientes, por extrañas que parezcan, puede ser la puerta al desarrollo de una gran idea.

Complementariamente, se realizará una campaña de capacitación a los empleados, con el fin de conseguir la satisfacción de los clientes, estos empleados han de tener no solo cualidades, sino también actitudes para ello. Cada empleado que trabaja directamente con el cliente pasa muchas horas en contacto directo con el mismo, es decir tiene la oportunidad de dejar una impronta positiva en un gran número de personas y por lo tanto puede mejorar la imagen del banco de cara a los clientes. Debe aprovechar lo que se conoce como “momento de la verdad”⁹.

- Es necesario que se produzca una **renovación dentro del propio banco**. Quienes no se adaptan al cambio que se produce en la sociedad, están condenados a la extinción, por lo que en el banco, quienes no se adapten no podrán continuar con en la entidad, al menos tal como lo venían haciendo hasta ahora. Esto se convierte un riesgo de alto impacto que será analizado más

⁹ Karl Albretch introdujo el concepto “momento de la verdad” en su obra: Servicio al Cliente Interno.

adelante en el apartado 6, donde se enumeran los riesgos principales identificados.

Es clave que la organización se mueva como un todo en una única dirección. Este cambio deberá, además, conseguir atraer talento a la organización, gracias en gran medida al agregador de talento contratado para ésta tarea y cuyas funciones se detallan en el apartado 5.2.2.

La falta de transparencia y de nuevas iniciativas, sería una de las principales causas del futuro declive de esta entidad. A esta conclusión se ha llegado con los datos analizados y mostrados en este documento.

- El **número de sucursales físicas** existentes actualmente **debe ser reducido**. Las demandas de los clientes van encaminadas al uso de nuevas tecnologías para realizar todas sus operaciones bancarias, por lo que el uso de las sucursales físicas se ha visto reducido en un porcentaje muy alto. El banco debe adaptarse a esta nueva situación, para ello tiene que estudiar que sucursales puede o debe mantener, en función de su situación, del número de clientes que acuden, etc.
- Utilizando otras formas de **marketing** manejadas actualmente, por ejemplo la publicidad digital, cuya evolución y crecimiento está aumentando sobre todo por las nuevas tendencias sociales, los móviles, etc. se podrán poner en marcha campañas **para captar los “no-clientes”** y convertirlos en clientes, tanto los que en su momento no quisieron serlo, investigando el motivo por lo que esto sucedió, para conocer si hay algo susceptible de ser modificado o mejorado con la nueva estrategia, como aquéllos que nunca han sido clientes del banco.
- Se hace necesario **innovar**, se estudiará el lanzamiento de nuevos productos y ofertas que no tenga la competencia.

En resumen, se puede concluir que es la filosofía del banco la que ha de cambiar: su centro ha de ser el cliente, mostrando más atención y preocupación por él, concentrándose no tanto en sus intereses propios, sino en los intereses de ambos. Ha de

ser una relación *win-win*¹⁰ o de “interés recíproco”. Esto viene también determinado por el hecho de tener cada vez más un pensamiento global en línea con la sociedad actual.

En la toma de decisión de realizar el cambio de cultura organizativa, se han tenido también en cuenta los siguientes aspectos generales:

- Alcance del cambio, en el caso del banco va a afectar a todo el personal, desde la Alta Dirección hasta el último trabajador.
- Magnitud, un cambio de este tipo afecta de forma muy relevante en el *status quo* de la misma.
- Duración, la entidad alcanzará el objetivo planteado en este trabajo tras varios años de trabajo constante, no se trata de un cambio que pueda ser llevado a cabo en un corto periodo de tiempo.
- Importancia estratégica, para que el banco pueda ser competitivo, mejorar sus resultados y sobrevivir a los cambio tecnológicos que están sucediendo, es necesario que modifique su estrategia (Jones et al. 2004).

3.2. Viabilidad vs. Cultura organizativa

Se entiende por cultura organizativa el conjunto de valores, creencias, actitudes, hábitos y costumbres, que comparten todos los empleados de una organización y cuya compleja construcción se ha desarrollado a lo largo de muchos años. Es un concepto difícil de definir, y aún más difícil de poner en práctica, como ya señalaron Sutton y Neson (Llanos 1996 cita a Sutton y Neson), pero es evidente que al hablar de cultura organizativa nos referimos a un vínculo emocional que une a la organización.

Las características que definen una cultura organizativa o corporativa son: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía. Aunque la esencia de la misma la constituyen los valores y las creencias, el resto no dejan de ser manifestaciones de la misma.

Esta cultura está modelada por una serie de factores de distinta naturaleza:

¹⁰ Una relación *win-win* es una relación en la que cualquier trato, acuerdo o negociación planteada entre dos partes es beneficiosa para ambas. En este caso para el banco y para el cliente final.

- Internos, como el estilo de liderazgo, la estrategia y la cultura organizativa.
- Externos: características profesionales de los empleados, regulación y competencia entre otros.
- Históricos, como quién o quiénes fueron los fundadores, las crisis y todos aquellos hechos destacados que han dejado huella en la historia de la compañía.

Aunque tal vez el factor más decisivo en la cultura organizativa no es otro que los líderes y directivos de la entidad. Sin olvidar que no es posible actuar directamente sobre la cultura, lo que se puede es influir sobre ella.

Se comentan a continuación algunos de los factores más destacados en el caso de las entidades financieras en el ámbito nacional (Febles et al. 2008).

Factores internos

Inicialmente hay que tener en cuenta que el valor organizacional no sólo es algo que puede cambiar, sino que además es clave para conseguir la implantación de la nueva estrategia, siendo el CEO (*Chief Executive Officer*) la persona que lo debe impulsar y liderar. Esto no quiere decir que el CEO no deba delegar nunca las decisiones clave (Kotter 2007).

Para un correcto funcionamiento de la entidad, el CEO ha de contar con un equipo de confianza en quien apoyarse, tanto en la toma de decisiones, como en el resto de tareas diarias. La responsabilidad final de cualquier decisión siempre será suya, por lo que es muy importante la correcta elección de cada uno de los directores de las diferentes áreas del banco. La selección de estos responsables debe ser realizada por el CEO, quien designará además su cambio si no son capaces de asumir y llevar a cabo la tarea encomendada. Es decir, toda decisión crítica debe ser consultada y/o comunicada al CEO, ya que es quien asumirá la responsabilidad final. Pero es importante y clave que exista una alineación entre la Dirección y todas las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).

La cultura organizacional es el efecto diferenciador que ayudará al banco a posicionarse en un mejor lugar, siendo además un elemento difícil de copiar por la competencia. La

cultura debe fluir siempre desde arriba hacia abajo y es algo que impacta directamente en el rendimiento financiero del banco. No se puede obviar tampoco el hecho de que el cambio cultural está relacionado con la mejora de los resultados del negocio. Aunque este cambio no puede ser una imposición, es necesario tener una visión a largo plazo e invertir tiempo para que los pequeños, aunque relevantes cambios, se afiancen, y de esta manera conseguir el desarrollo de la nueva cultura organizativa. Tanto el CEO como las capas directivas, han de dirigir sus acciones conforme a la nueva línea definida, es el ejemplo que servirá de guía y referencia al resto de empleados de la entidad (Alvarado, Monroy 2013).

Esta nueva cultura organizativa debe ser flexible, (más aún en la situación actual), por lo tanto el banco ha de serlo también y consecuentemente también sus empleados (Lindgren, Banhold 2003). Si enfocamos la cultura organizativa hacia la flexibilidad, puede que ésta se convierta no sólo en palanca del cambio, sino también en potenciadora del éxito de la misma. Este éxito repercutirá en el buen resultado del banco en esta nueva etapa. El objetivo perseguido sería obtener ese beneficio y llegar al punto en el que marca y cultura organizativa se hagan difícilmente distinguibles (Hatch, Shultz 2008).

Hay que ser muy cuidadoso con temas como el ideal de cultura, es decir, lo que nos gustaría ser. Una imagen idealizada de lo que se quiere ser, no es un objetivo realista apropiado para un cambio de cultura. Un cambio de cultura es un gran proyecto que requiere claridad acerca de quién hace qué, cuándo y dónde. Es crítico por lo tanto que el CEO conozca qué hay en el mapa de ruta, cómo y cuándo va a ser ejecutado y quién es el responsable.

Ha de evitarse la repetición de algunos de los errores más comunes en la elaboración de un mapa de ruta como son: la excesiva simplificación, la falta de salidas medibles y de responsabilidades claras en el nivel ejecutivo. Motivo por el que dicho mapa de ruta debe ser definido por el CEO, junto con los responsables identificados, si bien la mayor parte del contenido y de su ejecución será llevada a cabo por el equipo. El mapa de ruta

no es una lista, se especificarán las salidas, cómo serán medidas dichas salidas y en qué plazo se entregarán.

Factores externos.

Hay una estrecha relación entre cultura y rendimiento económico, teniendo además un alto impacto no sólo en el grado de compromiso de los empleados con la entidad, sino en su propio rendimiento. Por lo que el cambio repercutirá no sólo en lo que a reputación se refiere, sino también económicamente.

Para evitar la descoordinación que se produce entre cambio estructural y cambio de estrategia, se ha sugerido que los grupos de personas que formulan la estrategia, junto con el CEO, y los que diseñan la organización, compartan al menos un 50% de los componentes. El cambio estructural sigue al cambio de estrategia, aunque no sucede de forma inmediata. “La estructura sigue a la estrategia”, aunque este cambio estructural no se produce de forma instantánea, tal como apuntó Chandler en 1962 en una de sus ideas en relación a la vinculación entre la estrategia empresarial y la estructura organizativa (Guerras, García-Tenorio 1995).

En definitiva, la cultura organizacional en el caso de un banco, será una combinación de personalidad de la compañía y de capacidad organizacional. Cultura y estrategia han de estar alineadas, sin olvidar que no debemos confundir lo que deberíamos ser con lo que actualmente somos.

Una gran organización, como es el caso de los grandes bancos nacionales, tienen una cultura que trasciende los límites de la cultura nacional, aunque ésta les afecta. Es por ello importante prestarle la debida atención.

4. MOTIVOS PARA EL CAMBIO ESTRATÉGICO EN LA BANCA ESPAÑOLA

El cambio viene causado por diversos motivos, algunos de carácter interno y otros provocados por situaciones externas que han afectado de forma directa a todas las entidades financieras. Si bien es difícil realizar una diferenciación radical entre ambos motivos, se han separado para poder facilitar su análisis. Se pasa a comentar a continuación algunas de las razones más relevantes, agrupadas por su carácter, por las que se propone realizar una modificación en la estrategia seguida hasta ahora.

4.1. Causas externas

Los bancos se han visto afectados por todos los **fallos y escándalos** mostrados en el apartado 2 de este trabajo, es un hecho que la banca sigue estando en el punto de mira tanto de la opinión pública, como de las autoridades. Tanto es así, que es visto como un cuello de botella que complica la transmisión de crédito a los agentes económicos. Hay que añadir además, que el fin de muchas cajas de ahorros ha perjudicado seriamente a muchas empresas y particulares que eran clientes de las mismas.

Para acabar con este problema se propone un cambio de modelo estratégico, detallado en los siguientes puntos del trabajo y que pasa por un giro en la cultura organizativa, iniciándose y partiendo de las capas directivas para extenderse paulatinamente por toda la entidad. Se trata de un proceso lento en el tiempo como ya se ha comentado, pero de un alcance y trascendencia significativos.

Ser diferente es lo que garantizará la sostenibilidad del banco, y esta diferenciación es el núcleo de la estrategia a seguir. Se trata de ‘realizar actividades comparables mejor que la competencia’ tal como apuntó Porter en 1987.

La reputación de los bancos no es muy buena, es por ello el momento de luchar por recuperarla o mejorarla. Para ello se deberían alcanzar los siguientes objetivos:

- Ser el banco elegido por los clientes y por lo tanto su preferido.

- Ser la entidad favorita de los empleados, pasando a estar en la lista de las mejores empresas en las que trabajar.
- Ser la entidad financiera preferente para los inversores, no solo por los beneficios que pueden obtener, sino por su honestidad y transparencia en las operaciones bancarias.

Todos los bancos han realizado sus correspondientes **auditorías**, sin embargo, o bien no se han realizado de forma correcta, o lo han hecho de forma muy laxa. Tampoco los organismos encargados de realizar los correspondientes controles han hecho de forma óptima su trabajo. En cuanto al tipo de operaciones llevadas a cabo por las entidades financieras, algunas como por ejemplo el mercado de derivados, no está del todo bien regulado, no es comprendido, por ello se han añadido nuevas subcuentas en el nuevo Plan General Contable (PGC). En el caso de los préstamos, a pesar de no estar permitido prestar el 100% del crédito, era algo que hacían la mayoría de bancos y cajas. Todo ha llevado a casos como los citados en el apartado 2 del presente trabajo.

El BCE ha tenido que asumir más responsabilidades para evitar en la medida de lo posible estas situaciones en el futuro.

Se propone realizar un cambio en la forma de realizar las auditorías. Los grandes bancos realizan unas auditorías internas cuya trascendencia no es pública, éstas han de ser lo más exhaustivas posible, el más interesado es el propio banco. En cuanto a las auditorías externas, son realizadas por consultoras de acreditado prestigio, pero pagadas por el propio banco, por lo que su independencia queda en entredicho. Además, el banco no puede cambiar de consultora en un periodo de tres años, si bien las posibilidades de cambio de auditora no son muchas, ya que según un listado publicado por el Banco de España el 25 de junio de 2013, de un total de 72 bancos en España, 38 son auditados por Deloitte, 18 por PwC, 8 por Ernst & Young, 7 por KPMG y uno por Mazars Auditores.

Un buen planteamiento sería que la auditora que realizara dicha tarea fuera designada, por ejemplo, por el Banco de España, del mismo modo que el Banco Central Europeo es quien va a designar a las auditoras que van a realizar los test de estrés en 130 bancos

europeos, y que el pago a la misma no fuera realizada por el banco auditado, sino que fuera pagada por el propio BCE o por el Banco de España, quien cobraría una tasa por el servicio de la auditoría realizada a instancias del Banco Central. A cambio el Banco Central debería dar cobertura financiera a los bancos con buenas prácticas en situaciones de crisis generalizada. Ninguna de las consultoras conocería con antelación ni el banco a auditar, ni la continuidad de su trabajo en el mismo en los años posteriores. Con ello se mitigaría el hecho de que una consultora pueda verse inclinada a ser benevolente con quien le paga.

4.2. Causas internas

Otra causa que ha provocado esta caída en la valoración por parte de los clientes de las entidades bancarias, ha sido la **insuficiente valoración del riesgo** que realizaron las mismas a la hora de llevar a cabo operaciones bancarias que han sido un fracaso.

Las nuevas inversiones u operaciones que se vayan a realizar en el futuro, han de ser estudiadas de forma más exhaustiva. Se deberá consultar y analizar el riesgo de realizarlas, deberá haber un plan de contingencia, y un cálculo preciso de las pérdidas si la operación fracasa, tanto a nivel económico como de imagen.

Tras el estudio realizado en este trabajo, se observa que los bancos no están realizando los ajustes necesarios para adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes, siguen haciendo lo mismo aunque el público demanda nuevas ideas. Es preciso, por ejemplo, que informe a sus clientes de forma clara y sencilla cómo invertir su dinero o qué es más adecuado a sus necesidades. La estrategia del banco se convierte, por lo tanto, en un instrumento de adaptación a esta situación, dirigida por un mercado global cada vez más exigente y que determina las nuevas tendencias.

Es imprescindible embarcarse en la adopción de nuevas tecnologías, por ejemplo:

- Facilitando la posibilidad de realizar cualquier operación desde el *smartphone* o desde la *tablet*, para todos los clientes que así lo deseen.
- Proporcionando un servicio *on line* eficiente, gracias a los datos que se tienen de los clientes es posible darles un trato a más adecuado.

- Resolviendo las dudas planteadas, sin desperdiciar tiempo preguntando al cliente que le interesa, u ofreciéndole nuevos productos. La mayor parte de los clientes ya sabe de la existencia de nuevos productos, y los interesados en ellos preguntarán directamente por ese producto.

Finalmente destacar que en un gran número de bancos han sufrido una ausencia de liderazgo, los actuales Directores Ejecutivos (CEOs) se han limitado a ser gestores de las entidades. Esta carencia es especialmente relevante actualmente, ya que nos movemos en un entorno muy volátil y cada vez más complejo, la globalización hace que cualquier nueva tecnología se quede obsoleta en un tiempo record, algo que no sucedía antes. Un gestor es necesario, pero se debe existir un líder capaz de moverse al ritmo que impone la sociedad, introduciendo para ello los cambios e innovaciones necesarios, intentando además adelantarse a la competencia para tener una ventaja sobre el resto de entidades, tanto a nivel nacional como internacional.

5. CAMBIO DE MODELO ESTRATÉGICO

5.1. Cambio de visión y misión del banco

Sin embargo, no se puede proponer un cambio de estrategia sin antes tener claros y estables los fundamentos de la compañía, misión y visión deberían estar en línea con los deseos de los clientes. Por ello, el primer análisis que se debe realizar es el que comienza por responder a la pregunta planteada por Coase¹¹ (Coase 1988), quien trató de responder a la cuestión de por qué existen las empresas. La respuesta en el caso del banco debe ser la misma que la dada cuando la entidad se originó; no obstante, una breve revisión de ésta y otras preguntas puede introducir nuevos puntos de vista no considerados o no existentes en el pasado, derivados de la globalización y de la introducción de las nuevas tecnologías.

La primera pregunta es: ¿por qué existe esta empresa?; y en ésta línea plantearíamos otras, como por ejemplo: ¿cómo se coordina y desarrolla la empresa?, ¿cuáles son los límites de la misma en cuanto al tamaño y tasa de crecimiento?, ¿cuál es su frontera?. Es evidente que la primera pregunta es el motivo por el que nació el banco, sin embargo la respuesta al resto de preguntas ha variado y por ello han de ser replanteadas.

¿Por qué existe este banco?

La conclusión a la que se ha llegado tras el estudio realizado, es que el motivo por el que nació el banco sigue siendo el mismo, ser intermediario entre el ahorrador y el solicitante del crédito en el mercado financiero, es decir, desempeñar el papel de intermediador entre los pequeños ahorradores y los demandantes de crédito.

En su respuesta original se añadía que ofrecía además seguridad, comodidad y ventajas económicas. Se conserva la idea de seguridad aunque se varían el resto, pasando ahora a ofrecer al cliente seguridad, transparencia y confianza.

¿Cómo se coordina y desarrolla el banco?

¹¹ Ronald Harry Coase, economista y premio Nobel de Economía en 1991, publicó en 1937 “The nature of the firm”.

La coordinación del banco ha de variar, ya que la forma de llevarlo hasta ahora deja de tener sentido en un entorno globalizado.

Hasta ahora el CEO ha ejercido un liderazgo transaccional, es decir, la forma de motivar a los empleados ha sido mediante recompensas por el rendimiento, sin tener en cuenta iniciativas u otro tipo de propuestas que sus empleados pudieran plantear. Su preocupación ha sido que todo marche sin problemas.

Como consecuencia del cambio de estrategia que se plantea en este estudio tanto la forma de coordinar el banco como el modo en el que el mismo se desarrollará, va a cambiar.

¿Cuáles son los límites de la misma en cuanto al tamaño y tasa de crecimiento?

Los grandes bancos llevaron a cabo en el pasado sus estrategias de internacionalización con mayor o menor éxito. En la situación actual esto pasa a un segundo plano, pues la prioridad es estabilizar su situación en el terreno nacional, adaptarse a las nuevas tendencias con un modo de gestión y de comportamiento nuevo, para de esta forma asentar sus bases. Sólo entonces podrán acometer un camino de crecimiento interno o externo.

Por ello, sus expectativas en cuanto a crecimiento son moderadas, debido en gran medida a la situación económica de España. Los resultados económicos de los grandes bancos, sin ser preocupantes, presentan una tendencia inmovilista, decreciente en algunos períodos. Se ha llegado a un punto en el que para mantenerse y crecer moderadamente es necesario introducir cambios.

¿Cuál es su frontera?

Los grandes bancos españoles se internacionalizaron hace años y actualmente lo que quieren es solventar el problema encontrado en España: falta de confianza por parte de los clientes, que les lleva a dejar la entidad o elegir otra. La continuidad en la política de expansión se deja para un futuro, cuando la situación económica nacional haya mejorado.

En resumen, se puede decir que la naturaleza esencial del banco permanece invariable, pero no la forma de dirigirlo y conducirlo, se trata de llegar a un estado de

profesionalidad y buen ejercicio que la haga no sólo eficiente, sino también modelo de cambio estratégico aplicable a otras entidades financieras tanto españolas como de otros países.

Ante las dudas u obstáculos que se puedan presentar en esta fase previa a la definición de la estrategia, se contemplan solo aquellos aspectos que aportan un valor añadido, dejando para un futuro puntos secundarios. Se trata de hacer posible el cambio teniendo en cuenta las circunstancias económicas y sociales, que nos rodean.

5.2. Cambio de la estructura organizativa

Otro de los cambios importantes a introducir es la reorganización de la entidad. El banco tiene una cultura organizativa asentada tras muchos años, y con éxitos reconocidos, pero que ha dejado de ser una pieza ágil y flexible, para convertirse en un tope que impide un crecimiento progresivo de la organización.

5.2.1. Perfil del CEO

Tal como se ha mencionado previamente, el primer cambio a introducir será la sustitución del actual CEO; se necesita un líder con un pensamiento flexible y no un mero gestor, es decir, alguien con nuevas ideas, no un imitador de las estrategias llevadas a cabo por otros bancos. El objetivo de la gestión es la consistencia y el orden, mientras que el del liderazgo es motivar y crear el cambio necesario.

Es importante resaltar el hecho de que el liderazgo tiene un impacto significativo en la creación de conocimiento en la organización, aunque hasta ahora no se había tenido en cuenta esta variable como motor del cambio.

Se ha llegado a la conclusión de que en esta nueva etapa es necesaria la presencia de un líder con un perfil de influencia, si tenemos en cuenta el modelo teórico DISC¹² desarrollado por William Moulton Marston. Es decir, el puesto directivo ha de ser ocupado por alguien sociable, intuitivo, comunicativo, en línea con las tendencias

¹² El modelo teórico DISC (Dominio, Influencia, Sumisión, Conformidad a las normas) fue creado por el psicólogo William Moulton Marston.

actuales, pero que además tenga un alto poder de persuasión. Debe focalizarse en motivar e inspirar a todos los empleados para conseguir que den lo mejor de sí mismos a la entidad consiguiendo el más alto rendimiento de los mismos.

Es un hecho estudiado que la inteligencia emocional del líder se transmite a toda la organización, un líder que inspira creará acólitos a la causa con facilidad, y podrá distribuir las nuevas ideas de forma rápida y eficiente. Se buscará una persona con una visión global y que crea en el cambio, ya que el entorno está en constante cambio, tanto a nivel de los trabajadores, que evolucionarán profesionalmente, como de la empresa que tiene que adaptarse a la nueva situación socioeconómica y del país, que avanza para superar la crisis en la que está inmerso, es decir, el banco debe tener un CEO capaz de liderar un cambio de esta magnitud. Alguien cuya motivación conseguirá estimular el desarrollo de sus empleados (Kotter 1996).

Solamente un líder con estas cualidades será capaz de trasladar la visión definida a la realidad, y la podrá ejecutar a través de una serie de políticas, prácticas, sistemas y procedimientos que serán recibidos y aceptados por los empleados, dándoles el *empowerness* necesario para implantar la estrategia en línea con la nueva visión (Codina 2010). Así se evitará además, que la definición de la nueva estrategia se vea condicionada o contaminada por los intereses y objetivos que ya tenía el anterior CEO (Cano 2008).

Entre sus habilidades deben estar las siguientes:

- Basar su toma de decisiones en lo que es bueno para el banco y para la sociedad. No debe tener una visión cortoplacista, el objetivo no es alcanzar unos beneficios concretos en el presente ejercicio, sino invertir en el futuro, y eso podría suponer en muchos casos perder algo. El CEO no debe perder de vista la meta del banco, que es afianzar una nueva cultura organizativa, recuperar la confianza de sus cliente y convertirse en una entidad de referencia por su transparencia y buen hacer, y esto puede suponer no conseguir unos beneficios concretos en el ejercicio en curso (Martín-de-Castro, Montoro-Sánchez 2013).

- Rapidez en captar el fondo de cada situación. Debe tener visión, entendida tal como apuntaba Jonathan Swift en 1667: “el arte de ver las cosas invisibles”. La globalización hace que se produzcan cambios constantemente, el CEO, con la ayuda y colaboración de un equipo altamente cualificado, debe reaccionar con rapidez ante estas situaciones, tomando las decisiones correctas en el menor período de tiempo.
- Proporcionar un contexto en el que los miembros del banco puedan crear nuevos conceptos o ideas. No es suficiente proponer, ha de posibilitar que los cambios se ejecuten, si la idea es que se comparta el conocimiento entre todos los empleados, tiene que facilitar que esto sea así, los empleados deben tener tiempo para realizar sesiones en las que poner en común ideas o conocimientos que puedan ayudar a otros en su trabajo diario. Es importante asimismo, crear en el banco espacios que ayuden a que esto se realice, no puede pensarse en las clásicas salas de reunión, han de ser espacios abiertos y distendidos donde mantener conversaciones sin la rigidez imperante en las salas de reuniones, dedicadas a otro tipo de reuniones (Martín-de-Castro, Montoro-Sánchez 2013).
- Mediante historias o metáforas, convertir la experiencia en conocimiento táctico. Sus experiencias han de ser una lección aprendida y compartida. Con ello debe conseguir el respeto hacia su labor y hacia su persona, ya que su liderazgo solo funcionará si existen unos seguidores comprometidos.
- Utilizar su poder para aunar a los empleados. Ha de ser un modelo que los empleados puedan tomar como referencia, sus comportamientos han de ir en la línea de la nueva cultura organizativa propuesta. Ha de mostrar una transparencia y honestidad que facilite el cambio de conducta en todos los empleados de la entidad.
- Guiar a otros a cultivar la práctica de la sabiduría, como a los llamados líderes distribuidos, aquellos capaces de distribuir las habilidades a través de la estructura organizativa en red.

Hay que añadir que el nombramiento de un nuevo CEO se ve reforzado por el hecho de que la resistencia al cambio, anteriormente mencionada, se aplica también al propio CEO; mantener el que había podría incrementar el riesgo de fracaso.

El papel del nuevo CEO, por lo tanto, será decisivo en este cambio. Tal como apuntaba (Kotter 2007), sin un líder, la probabilidad de éxito será muy baja. Aunque para el éxito del cambio de estrategia, es necesaria la colaboración y participación de muchos implicados, es misión del líder alinear a la gente con la visión definida, e inspirarlos para hacerla realidad, independientemente de las dificultades que se puedan encontrar; necesita motivarles e inspirarles para alcanzar esta visión. En definitiva, tiene que coordinarles, no simplemente organizarles. Será él el encargado de conseguir la coalición de más personas (recomendable entre 20 y 50) que formarán un núcleo generador de trabajo y que serán también impulsoras del cambio. Los responsables intermedios son los que sirven de puente entre la visión ideal del negocio, y los que están en primera línea resolviendo las posibles contradicciones mediante un proceso de gestión denominado *middle-up-down*. Este modelo considera que todos los empleados del banco son personas indispensables para la generación de conocimiento, llevándose a cabo mediante el desarrollo de relaciones verticales y horizontales. Para una mejor gestión se agrupa la entidad en tres niveles: alta gerencia, gerencia media y nivel operativo. Será el nivel intermedio el encargado de hacer de bisagra entre la alta gerencia y el nivel operativo. La Ilustración 1 muestra este modelo de gestión.

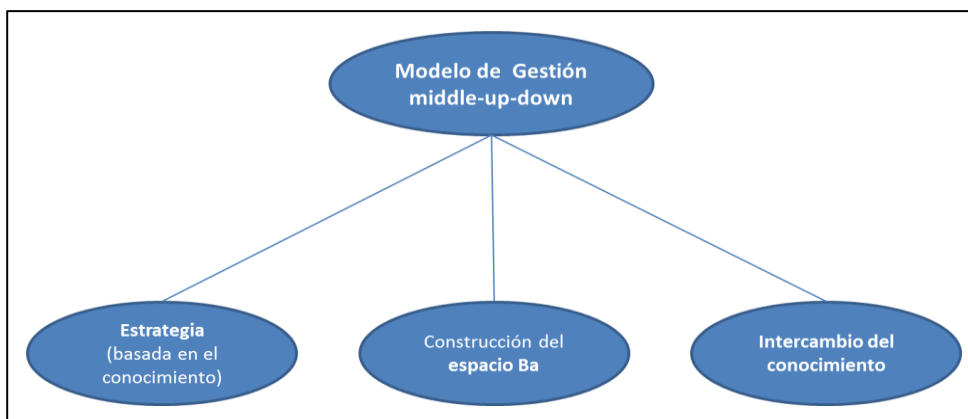


Ilustración 1. Modelo de gestión *middle-up-down*.
Fuente: (Pinto Jiménez 2006).

El estrategia necesita tener una visión capaz de conseguir de las personas involucradas un esfuerzo y un sacrificio que pase por un fuerte *empowerness* de las personas pertenecientes al banco, y un liderazgo compatible con los valores de las personas, ya que es posible que tengan que variar sus comportamientos (García 2013).

El CEO debe conseguir además que el cambio propuesto acabe por convertirse en la forma habitual de hacer las cosas, que las novedades introducidas dejen de serlo para pasar a ser algo cotidiano, que no rutinario. Por todo ello se puede decir que el perfil de este líder es el de un líder “transformacional”¹³, esta forma de liderazgo genera cambios significativos en la organización y en las personas que trabajan en ella. Esto se consigue por el carisma del líder, consigue estimular y motivar a los individuos, por lo que éstos le respetarán, confiando en él y mostrando una lealtad que les llevará a realizar más de lo esperado.

El cambio del CEO, planteado como el primer cambio, deberá ser anunciado en el momento y forma adecuados, parte del éxito del cambio radica también en la forma en la que se realice esta comunicación: cuándo, cómo, dónde y por quién. La puesta en escena en este caso es muy importante. El acto será concebido como un evento de puertas abiertas a todos los empleados, retransmitido por un canal interno y celebrado como algo positivo, no como una amenaza, evitando sembrar un clima de miedo e incertidumbre derivado de cualquier cambio.

Además, a partir de su designación, toda comunicación realizada deberá ir acompañada de acciones coherentes y consistentes; no es suficiente realizar la mera comunicación.

5.2.2. Nuevos perfiles y/o funciones

Una vez designado el CEO, y dado que se trata de una gran organización, es recomendable que éste CEO contrate o nombre un CSO (*Chief Strategy Officer*), quien actuará como un CEO a menor escala. El CEO será el líder que el banco necesita, mientras que el CSO, en este caso, será la persona que se ocupe de gestionar todos los

¹³ El liderazgo transformacional es un estilo caracterizado porque crea un cambio positivo y por lo tanto valioso en los empleados seguidores del líder. Este concepto fue introducido por primera vez por James McGregor Burns (1978).

temas que aparezcan en relación con la calidad, rentabilidad, etc. (Breene et al. 2007).

El CSO asumirá entre otras las siguientes responsabilidades:

- Impulsar el cambio de forma inmediata, haciendo hincapié en los pequeños cambios que garanticen el logro y éxito de la estrategia de la compañía.
- Impulsar la toma de decisiones que soporten el cambio organizacional.
- Generar un compromiso con los planes estratégicos de forma clara.

Indudablemente, es importante que sea capaz de ejercer una alta influencia en otros ejecutivos más escépticos.

Puede ser, además, quien ejecute el cambio estratégico, de forma que libere de trabajo al CEO, formalizando los procesos estratégicos definidos por la compañía y contribuyendo no sólo a establecer mejores relaciones entre departamentos, sino también a que la transparencia en la realización de todos los pasos para lograr el objetivo propuesto ayude a que todos los empleados colaboren en la implantación de dicha estrategia.

Su papel puede convertirse en una herramienta efectiva para planificaciones eficientes en el futuro. El CSO se centrará principalmente en:

- La razón de ser del negocio del banco a corto plazo.
- Construir negocios emergentes a medio plazo.
- Crear opciones viables a largo plazo.

CEO y CSO trabajaran juntos en la elaboración de una estrategia para conseguir que los empleados se muevan más por los intereses organizacionales que por los personales, aunque evidentemente el porcentaje de éxito no será del 100%, pues no todos compartirán esta nueva táctica. Su colaboración debe dar como resultado, tanto un éxito de la estrategia definida por el líder, como un aumento de la eficiencia del banco, apoyado por el trabajo de los gestores asignados para cada tarea.

Además de contar con un CSO, el CEO organizará un equipo que estará formado por los siguientes roles: CFO (*Chief Financial Officer*), CPO (*Chief People Officer*), COO (*Chief Operating Officer*), CDO (*Chief Digital Officer*), CTO (*Chief Technology*

Officer), CMO (*Chief Marketing Officer*) y CRO (*Chief Risk Officer*) también llamado CRMO (*Chief Risk Management Officer*). (Boaz, Ariel 2014).

CFO: Se trata del Director Financiero, también conocido como *controller*, será el responsable de la gestión financiera del banco, es decir, de la planificación, ejecución y generación de informes financieros en base a lo establecido por la junta financiera. Asesorará al CEO.

CMO: El Director de Marketing será el encargado de mejorar y desarrollar las estrategias para el crecimiento del banco. Contará con la colaboración de un controlador de marketing, una persona preparada en finanzas y que entiende perfectamente el proceso de marketing y las tareas a realizar para optimizar los resultados mediante diversas promociones y campañas (Kotler 2003). Se encargará de mejorar la eficiencia en marketing, es decir, reducirá los costes en las actividades publicitarias, e incrementará la efectividad del marketing a través de la búsqueda de un marketing mix más efectivo. Se trata en definitiva de maximizar la rentabilidad a largo plazo de este departamento y por lo tanto del banco (Reputational Risk 2012).

CPO: Será uno de los mayores responsables del cambio estratégico en la forma de ver a los empleados del banco. Si bien trabajará con el departamento de Recursos Humanos, su presencia es indispensable, pues contempla aspectos que no son cubiertos al 100% por dicho departamento. Mientras Recursos Humanos se centra en personas, procesos y políticas, el CPO debe concentrarse en construir la cultura que proporcione el mejor entorno de trabajo para todos los empleados. La redefinición de la cultura se hará en colaboración con la gente, preguntándose qué se puede hacer para atraer y retener el talento necesario para impulsar el valor del banco, ahora que se está adaptando a la nueva situación. Además se centrará en personas, valores y capacidad.

COO: Director o Jefe de Operaciones, es el responsable del día a día de los departamentos críticos del banco, estableciendo procedimientos y procesos que aseguren un buen funcionamiento. Periódicamente generará los informes necesarios y asesorará al CEO en estas tareas.

CDO: Responsable de convertir el negocio analógico en digital, supervisando todos los cambios que se produzcan para que esto se haga realidad, se ocupará de aplicaciones móviles, social media, etc. Deberá ser capaz de moverse ágilmente en la sociedad digital, comunicarse con las diferentes áreas del banco, experimentar con los nuevos datos recibidos tomando decisiones de forma rápida, y en definitiva ser persuasivo y en cierto modo ser un visionario. Disponer hoy en día de un CDO es un indicativo de la velocidad de avance de una compañía, y el banco tiene que ser pionero dentro del sector financiero.

CTO: Será quien le dé al CIO (*Chief Information Officer*) una visión más amplia de la tecnología, más allá de lo que abarca IT, es el responsable técnico del desarrollo y funcionamiento de los sistemas de información desde el punto de vista de ejecución, mientras que el CIO es el responsable de los sistemas de tecnología del banco desde el punto de vista de la planificación.

CRO: será el responsable de la gestión eficiente y eficaz de los riesgos más relevantes.

Dado el amplio ámbito de operación de los responsables de cada uno de los departamentos del banco, se hace necesario contemplar personas clave que sirvan de ayuda y apoyo a cada uno de ellos. Por este motivo se contempla a continuación algunos de los nuevos roles que debe ser incorporados para lograr la innovación y el cambio de estrategia exitoso:

- **Agregador de talento** (*Talent Aggregator*). Este recurso mantendrá una extensa base de datos de recursos con un alto valor (talento), para poder recurrir a ellos para proyectos o fases concretas. Serán los encargados de conseguir el reparto ideal para cada proyecto que el banco quiera iniciar.
- **Notario digital** (*Terabyter, Lifelogger*). Este experto se ocupará de mantener la vida virtual del banco o de los profesionales que en él trabajan. Está directamente relacionado con la trazabilidad digital, tanto de las personas como de las empresas.
- **Tecnólogo financiero** (*Financial Technologist*). Al tratarse de un técnico de las finanzas online formará parte del equipo del CFO. Deberá conocer el sector

financiero, además de tener habilidades en inversiones, conocimiento sobre las entidades reguladoras, construcción de presupuestos, asesoramiento en materia de costes y presupuestos, entre otras.

- **Arquitecto de sistemas globales** (*Global System Architect*). Trabajarán junto con el gerente global, debido a la globalización los bancos tendrán más opciones para obtener recursos físicos, de información o humanos. De ahí la importancia de reclutar un arquitecto de sistemas globales (Wagner 2011).

Se muestra a continuación en la Ilustración 2, un resumen del organigrama propuesto, con los nuevos perfiles a incorporar en la entidad.

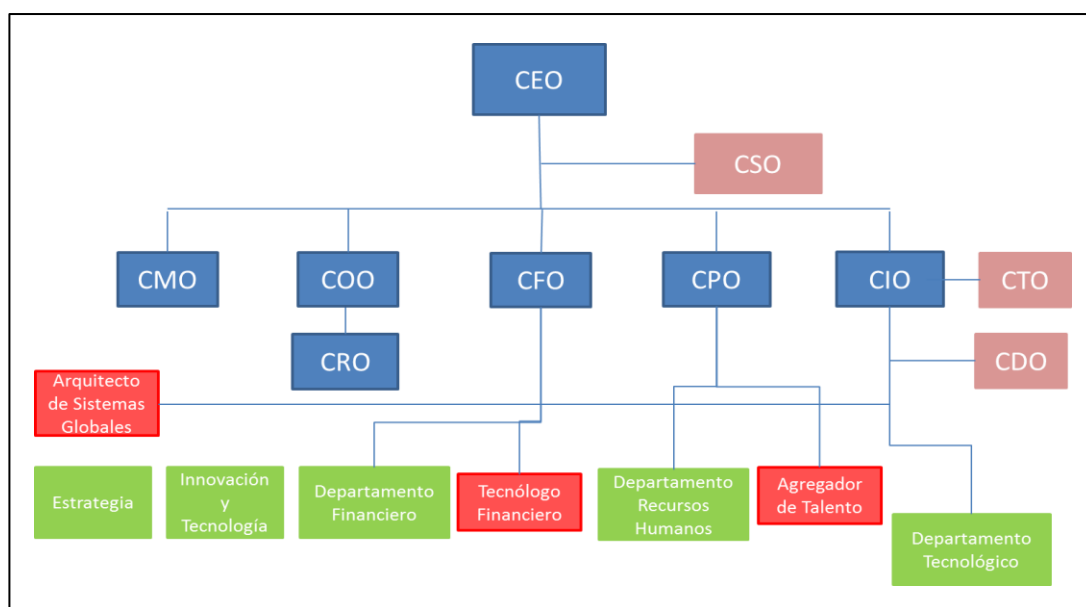


Ilustración 2. Organigrama propuesto para el banco.
Fuente: Elaboración propia.

La estructura primaria del banco, la que hace referencia a la agrupación en unidades organizativas (departamentos, divisiones, etc.), se conservará tal como estaba; siendo de tipo matricial, aunque sin llegar a ser matricial completa. Los motivos por los que no es necesario cambiar dicha estructura se explican apoyándose en las condiciones apuntadas por Davis y Lawrence en 1977. Dichas razones se sustentan en los siguientes hechos:

- El banco no se puede centrar únicamente en los clientes, porque podría causar un descenso en la rentabilidad, ni centrarse sólo en los costes, la imagen del banco

seguiría dañada y no mejoraría este aspecto. Es decir, adoptará un criterio dual (Guerras, García-Tenorio 1995).

- El conocimiento es un valor clave en el banco, por ello compartir recursos aumentará el valor de esta entidad, y permitirá mantener un control sobre los mismos.
- Capacidad de tomar decisiones de forma rápida y eficiente, para ello esta estructura es la más adecuada, puesto que existe una estrecha coordinación y un alto intercambio de información entre los responsables de los diferentes departamentos.

En lo que respecta a la estructura operativa, relacionada con la organización y funcionamiento interno de las unidades organizativas básicas, la estructura dejará de ser burocrática para pasar a ser adhocrática¹⁴ u orgánica. La razón es que es más flexible, algo que demanda el mercado actual, las comunicaciones son verticales y horizontales, se realizan de forma abierta. (Guerras, García-Tenorio 1995).

Además existe un gran apoyo en la innovación, el banco ha de innovar en la forma de continuar con su negocio.

De forma resumida se muestra en la Tabla 4 la relación entre las cuatro dimensiones del contexto estratégico competitivo, con las características estructurales de funcionamiento de la unidad organizativa básica.

¹⁴ Adhocracia es un término acuñado por Alvin Tofler y popularizada por Robert Waterman con el libro “Adhocracy – The Power to Change” y que se aplica a las organizaciones en las que se rompen las tradicionales normas burocráticas.

Dimensión estratégica		Desafío	Características estructurales
Innovación		Gestionar más eficientemente los diferentes tipos de clientes. Entender y adaptarse a las nuevas tecnologías	Conocimiento de las nuevas tecnologías Creación y uso de grupos de trabajo
Diferenciación de mercado		Escuchar a los clientes y en base a sus preguntas ofrecer los servicios idóneos	Estudio y análisis de las respuestas y reacciones de los clientes. Descentralización media Alta complejidad
Campo de actividad	Amplitud de innovación	Agrupar servicios por grupos de clientes	Complejidad alta Formalización baja Descentralización
	Amplitud de estabilidad		Complejidad alta Formalización alta Centralización alta
Control de costes		Estandarizar de forma eficiente los servicios ofrecidos a los clientes.	Formalización alta Centralización alta

Tabla 4. Dimensiones estratégicas y características estructurales del banco.
Fuente: Elaboración propia a partir de (Guerras Martín 1995).

5.3. Cambio del modelo estratégico

El nuevo modelo estratégico de ser innovador en cierta medida. Innovación y estrategia son términos actualmente inseparables, en ellos y en las personas, se centra la propuesta de cambio estratégico y operacional propuesto. Una vez definido el modelo, será necesario implantarlo y mantenerlo. Se trata de explotar las ventajas competitivas de ese cambio realizando un revisión del mismo de forma continua. Limitarnos a mantener el nuevo modelo sin re-evaluarlo de forma periódica es algo que conduce a modelos obsoletos y rígidos, tal como se ha comprobado en el análisis de la evolución de las entidades bancarias.

En paralelo al cambio de la estrategia del banco, el CEO deberá trabajar también en la dirección de su propia estrategia como directivo hacia prácticas que conduzcan al banco a la era de la innovación.

Las tendencias actuales van encaminadas a convertir el banco en una empresa dirigida, en línea con la teoría denominada ToF (*Theory of the Firm*). Esta teoría está estrechamente unida a la teoría del consumidor, que dice que éste busca maximizar su utilidad general. El banco existe y toma decisiones con el objetivo de maximizar sus

beneficios. Esta teoría hace una distinción entre mantenibilidad (motivación largo plazo) y maximización de los beneficios (motivación a corto plazo).

La nueva estrategia debe tener como característica o fundamento la dimensión global, es decir, hay que vincular empresa con Sociedad y con la economía, teniendo claro cuál es el *Core Business* del banco. Citando a Denison, hay que tener claros los valores *core* del banco, entendidos como la capacidad de la organización para mostrar de forma evidente sus valores de forma clara y consistente, independientemente de cuales sean (García, 2013).

La vinculación de esta entidad con la sociedad, es hoy en día inexistente, pues ambos caminan por caminos diferentes, los clientes no se sienten unidos de ninguna manera al banco, no existe un vínculo de confianza y lealtad que haría crecer al banco.

El líder deberá definir el tipo de proceso de cambio, y tener claros cuáles son los objetivos finales de la estrategia, cuál es la meta a alcanzar: ganar la confianza de los clientes y convertirse en una entidad transparente, ágil y que vele por sus clientes. Debe saber dónde está el banco actualmente y dónde se quiere que esté en el futuro.

Es decir, hay que definir la visión de forma clara, ya que ayudará a saber en qué dirección se va a mover ahora la entidad bancaria, sin perder en ningún momento de vista cuál es su negocio. Sin una visión elaborada y bien pensada, es posible que la empresa vaya en un rumbo equivocado o que sencillamente navegue a la deriva. La clave de que se ha logrado vendrá determinada por el hecho de que la misma pueda ser explicada en menos de cinco minutos de forma sencilla y comprensible.

La implementación de esta visión se llevará a cabo en línea con el viejo paradigma propuesto por Kurt Lewin¹⁵, a través de tres actos:

- **Acto 1. Crear la visión.**

¹⁵ Kurt Lewin era un psicólogo cuyo trabajo abarcó los estilos de liderazgo y sus efectos, toma de decisiones en grupo y la dinámica de grupo como método de formación, en especial en la forma de *T-Groups*.

La visión del banco viene definida por lo que quiere ser. El banco quiere unir sus esfuerzos con los de sus clientes para obtener un mayor beneficio. Quiere trabajar por y para el cliente, ofreciéndole un servicio honesto y transparente.

- **Acto 2. Cambiar el sistema e implementarlo.**

El cambio de sistema es necesario, el banco tiene una forma de operar basada en la burocracia, algo que se convierte en un lastre para la estrategia y que hace que cualquier decisión que se quiera llevar a cabo tarde tanto en aprobarse, que nunca llegue a aplicarse y caiga en el olvido. Este orden arcaico ha hecho que la entidad no esté alineada con la evolución de la sociedad. El banco debe descartar viejas rutinas, dejar de pensar en lo que tuvo éxito, para pensar en lo que triunfará en el futuro.

Para modificar esta forma de trabajo, hay que buscar como conectar emocionalmente con el cliente, y para ello hay que introducir los cambios que se enumeran a continuación:

- Identificar los líderes críticos dentro del banco, individuos capaces de hacer que el resto les siga, con una credibilidad y efectividad indudable y que saben cómo influir en los comportamientos de otros trabajadores. Localizar a estas personas es clave, son individuos con los que el CEO trabajará para convertir las ideas en acciones, ya que son motivadores natos. Son una potente herramienta de conexiones con el resto de trabajadores, y por lo tanto entre toda la organización, los denominaremos *pride builders*¹⁶. Definiremos con ellos los pasos a seguir para lograr la afiliación de los empleados a esta nueva visión.
- Identificar aquellos comportamientos que puedan ser calificados como críticos, es decir, aquellos que se expanden por el banco con un impacto muy alto. Identificarlos nos permitirá hacer uso de los mismos en aras de nuestro objetivo: implantar con éxito la visión. Hay que clasificarlos priorizando las conductas que puedan afectar al éxito del cambio de visión, asegurándonos que el resultado final sea el deseado en el momento concreto.

¹⁶ Se conoce como *pride builders* a aquellos empleados capaces de lograr un rendimiento excepcional de los equipos fomentando un sentimiento de orgullo por el trabajo de cada uno de los miembros del mismo.

- Otros aspectos a tener en cuenta son por ejemplo, los rasgos culturales y aquellos elementos de carácter emocional, que la cultura corporativa tiene en la actualidad, rasgos que son ampliamente reconocidos y que consiguen hacer realidad ese sentido de identidad del colectivo. Desempeñan un rol muy importante en la mayor parte de comportamientos.
 - Cambiar también los conocidos como *Key Stone Habits (RandomHouse)*, es decir, modificar aquellas conductas capaces de provocar reacciones en cadena, esto se hará cambiando otros hábitos y propagándolos a través de todo el banco. Para ello serán muy útiles los líderes críticos previamente identificados. De esta forma, se podrá construir una cultura que vaya más allá de los empleados, convirtiéndose en una fuerza que directamente empuje a su ejecución. (Katzenbach et al. 2014)
 - Definir los *Training Group (T-Group)* necesarios, es decir, organizar grupos de trabajo que se adapten a las necesidades del banco y que sean capaces de acometer el cambio que el banco va a llevar a cabo. Estos grupos trabajarán con la nueva visión, planteando acciones a llevar a cabo. (Lewin)
 - Se creará una comunidad colaborativa, en ella se animará a todos los empleados a aplicar y compartir sus conocimientos y habilidades en un entorno de trabajo en equipo flexible y auto gestionado. Es imprescindible que exista esta atmósfera de equipo, de la colaboración entre todos los miembros del equipo y que se construirá a partir de iniciativas propuestas por el líder del equipo, cuya labor será coordinar y focalizar los diferentes puntos de vista existentes en el equipo. Este líder se asegurará también de que exista un sistema, previamente establecido, de recompensas ligado a la compartición de dicho conocimiento.
- **Acto 3. Estabilizar la visión y llevar a cabo los cambios que comenzaron en el acto 2.**

La visión es definida desde un principio, sin embargo es necesario estabilizarla, es decir encontrar un estado de equilibrio entre las fuerzas impulsadoras y las restrictivas, para estabilizar la nueva visión banco. Para ello se apoyará en normas, políticas y la estructura organizacional.

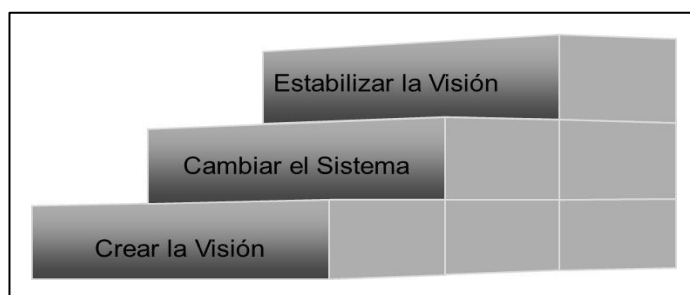


Ilustración 3. Actos en la implementación de la estrategia.
Fuente: Elaboración propia.

En base a la visión del banco, la estrategia seleccionada se basará en gran medida en el uno de los activos más valiosos del banco, el conocimiento, entendiendo por conocimiento el generado por todos aquellos que componen la organización, es decir, todos sus empleados, desde el CEO hasta los empleados con tareas más livianas, pasando por los responsables de primer nivel; todos son trabajadores del conocimiento. Aunque el CEO y los altos cargos son los encargados de la definición del ideal a conseguir, el resto de empleados, más preocupados por el día a día, serán los que aporten un criterio más realista, trabajando y colaborando en los grupos (*T-Groups*) ya definidos. De ahí la importancia de que todos hayan entendido y asumido los nuevos valores de la empresa. El conocimiento se convertirá por lo tanto en el conductor de la estrategia.

La Teoría de la creación del conocimiento organizacional o KCT (*Knowledge Creation Theory*), identifica como drivers de la innovación en una empresa, y por lo tanto base de la ventaja competitiva, el conocimiento de los empleados y la capacidad de aprendizaje de la misma. Los aspectos claves son los activos del conocimiento, liderazgo en el conocimiento de creación y compartición y el contexto en el que el conocimiento es creado y compartido. Grandes investigadores, como Davenport y Prusak, ya sugirieron en 1998 que la forma más efectiva para una compañía de seguir siendo competitiva era contratar empleados inteligentes y dejarles hablar entre ellos. Estas tesis además son el corazón de las teorías contemporáneas de una organización: las empresas avanzan en base a su conocimiento. El conocimiento como tal no es definido, pero es considerado el recurso más importante de una compañía (Martín-de-Castro, Montoro-Sánchez 2013).

Pero el conocimiento necesita ser creado dentro de un contexto, por ello se sugiere en primer lugar la creación de lo que Ikujiro Nonaka denominó *Ba*, término japonés que describe un campo o espacio en el que la gente comparte libre y abiertamente lo que sabe, con el objetivo final de crear de algo nuevo, pero en este caso no desde el punto de vista de un solo individuo, sino de grupos o departamentos dentro de la organización. No se trata de que los empleados simplemente interactúen, el concepto *ba* va más allá, es la creación del concepto de conocimiento. Podría ser imaginado como el reconocimiento del yo en el todo. El conocimiento sin más se convierte en información que puede ser comunicada sin necesidad de tener aplicado este concepto y que de forma aislada hace que el progreso sea muy lento. Y en segundo lugar se propone establecer un conocimiento basado en la estrategia o KBS (*Knowledge-Based view of Strategy*). El KBS reconoce que un aspecto esencial de la estrategia es interpretar la situación particular del momento y crear continuamente el futuro en el contexto social actual, para lo que se están proponiendo estos cambios en la dirección y organización del banco. KBS se caracteriza más por la creación activa del cambio, que por la reacción pasiva al mismo. Asume además que el mundo real está lleno de contradicciones y paradojas.

Según esta estrategia, los puntos clave del conocimiento son:

- El conocimiento es creado gracias a las interacciones personales.
- El conocimiento es dinámico en su propia naturaleza, ya que es requerido para crear el futuro, pero se queda obsoleto en el momento en el que se crea.
- El conocimiento tiene una agenda social de guía para la entidad, llevándola a hacer lo que es bueno, correcto y que se ajusta a dicha entidad y a la sociedad.

El lugar de conocimiento puede emerger de individuos, grupos de trabajo, equipos de proyectos o reuniones y *ba* unifica el espacio virtual, el físico y el mental. Es el marco en el que el conocimiento se activa como un recurso para crear. Compartir el conocimiento organizacional significa que la plantilla del banco es capaz de aplicar y desarrollar el conocimiento inherente, necesario para tener este espacio donde compartir conocimiento.

El banco ya dispone de un método de comunicar el conocimiento, pero se trata del conocimiento explícito, a través de manuales, formularios y datos que se pueden compartir fácilmente. Sin embargo, existe otro tipo de conocimiento más intangible que es el conocimiento táctico, de gran valor en cualquier empresa. Este conocimiento es más difícil de transmitir y está enraizado con las acciones y las experiencias, los ideales, valores o emociones de cada persona. Para facilitar la transmisión de este tipo de conocimiento se propone establecer un departamento *cross* con un agente a la cabeza, cuya misión será comunicar este conocimiento en todo el banco utilizando las nuevas tecnologías: se creará una plataforma nueva en la que poder compartir experiencias, detallándose acciones llevadas a cabo, lecciones aprendidas, errores detectados, etc. Se convocarán reuniones con otros departamentos *core* del banco para conocer sus conocimientos y experiencias en otras tecnologías. Este grupo denominado *basho* será el responsable de convocar las pertinentes reuniones con las diferentes divisiones, alimentar la plataforma de conocimiento creada y comunicar las nuevas ideas que aparezcan como fruto de ésta nueva forma de trabajar.

El modelo para la creación del conocimiento será el modelo SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internacionalization*):

- **Socialización:** el grupo *basho* organizará actividades en grupo, que se llevarán a cabo fuera del lugar de trabajo y que ayuden a los empleados a conocerse, a compartir tiempo libre que les ayude a empatizar y a llegar a conocerse más allá de los nombres y cargos que ocupan en el banco.
- **Externalización:** Se tiene que conseguir convertir el conocimiento táctico en explícito, esto se hará a propiciando el diálogo entre los empleados, ayudándoles si fuera preciso a expresarse tanto de forma oral como visual. Tienen que conseguir transmitir es conocimiento adquirido a través de los años de tal forma que sea comprendido por el resto de personas.
- **Combinación:** Una vez conseguida la conversión del conocimiento táctico en explícito, hay que comunicarlo, difundirlo y sistematizar este procedimiento. Es decir, se captura e integra el nuevo conocimiento con el existente combinándolo todo; en segundo lugar se difunde este conocimiento realizando reuniones y/o

presentaciones, y en tercer y último lugar se procesa y se publica este conocimiento explícito.

- **Internalización:** En esta fase se trata de internalizar el conocimiento explícito creado en conocimiento táctico para el banco. Ésta tarea será llevada a cabo por el responsable del grupo *Basho*, quien tendrá que identificar que conocimiento “nuevo” es relevante para el conocimiento organizacional. Esta práctica se materializará a través del entrenamiento y los ejercicios que le permitirán a este responsable conocer el conocimiento del banco y por lo tanto mejorar, innovar e incluso actualizar algún método utilizado en la estrategia (Helgeson 2008).



Ilustración 4. Espiral de conversión del conocimiento y características de Ba.
Fuente: Elaboración propia a partir de (Nonaka 1998).

Se trata de un modelo dinámico en el que el conocimiento explícito y táctico se intercambia y se transforman.

Para lograr conseguir la implantación de esta nueva forma de trabajar, se utilizará el proceso definido por Hoshin Kanri, que se detalla en el apartado 7, cuyo objetivo es integrar personal y tareas hacia los objetivos clave del banco, alineados y en función de los cambios que se producen en el entorno.

Todo esto, además, lleva implícito un punto clave a considerar: la mejora continua, puesto que si se repitieran las mismas acciones se obtendrían los mismos resultados, y el banco no mejoraría nunca.

La introducción de este nuevo concepto apoyará en:

- La forma de implantarlo: de forma directa o mediante el uso de las nuevas tecnologías como *Cloud*, *Big Data* o *Bring Your Own Device* (BYOD), incluso *Bring Your Own Access* (BYOA), introduciendo la tecnología incorporada a la ropa o al individuo (*wearable*).

Ya es un hecho que con el uso de los servicios en la nube (*Cloud*) se consigue un ahorro en costes y en tiempo. La reducción de costes, por ejemplo asociados a la compra de software o hardware por parte de un banco con un gran volumen es muy alta. Es posible además obtener servicios escalables y adecuados a las necesidades concretas de la entidad (Chatfield 2012).

- El poder de la gamificación para incentivar la participación de empleados y de usuarios. Es decir mediante el diseño de experiencias a través del *engagement digital* potenciar la motivación y la participación de los empleados en las nuevas ideas, y de los clientes, ya que se les motivará para que visiten nuestra página más a menudo, para que permanezcan más tiempo en ella e incluso para que hable de nosotros. Según un estudio de Game & Development, jugar no es sólo productivo, sino que además produce emociones positivas.

Según Gartner más del 70% de las empresas del ranking Global 2000 de Forbes, habrán aplicado técnicas de gamificación en 2015.

Hay que aumentar también la fidelización usuario-marca (27%) según M2 Research, proporcionando formación a los empleados. Se conseguirá tener empleados más motivados y más identificados con el banco, lo que redundará en un incremento de la productividad y de los resultados, se refuerza el valor del empleado como elemento clave de la entidad.

Un sistema gamificado debe aglutinar tres factores, que son: la motivación para hacer algo, la capacidad para completar la acción y el desencadenante para obtener los resultados esperados.

Con esto se conseguirá mejorar tanto los ratios de interacción y fidelización, como el ROI. Pudiendo además llevar al banco a los segmentos más jóvenes.

- El uso de la firma biométrica para agilizar contratos.

- Los nuevos medios de pago: es necesario modernizar este sistema, sin embargo el coste de esta implantación es alto pues es necesario tener en cuenta cómo impacta o es impactado y como se integra el banco con otros bancos.
También el uso de *smartphones* para la realización de transacciones bancarias, el número de usuarios que prefieren esta forma de pago está creciendo cada vez más, en línea con lo que se ha llamado IoT (*Internet of Things*) (Chatfield 2012).
- La oficina virtual para mostrar la cercanía con el cliente. Según una encuesta Global de Clientes de Banca 2012 de Ernst and Young, el 47% de los consultados prefieren usar Internet para efectuar transacciones con sus bancos.
- La mejora del sistema de apoyo en la toma de decisiones a través del modelado de datos de *Business Intelligence*.
- Incorporación de máquinas inteligentes, capaces de reconocer la voz, responder a preguntas no estructuradas, actuar de avisadores inteligentes, etc.
- Aumentar la seguridad, al operar online el riesgo de sufrir ataques es mayor, tienen que centrarse en la prevención contra cibercriminales y creadores de malware que intentan acceder a los sistemas del banco (en el año 2013 hubo 200.000 casos de infecciones por troyanos *on line* (TrendLabs 2013 Security Roundup: The Invisible Web Unmasked).

Es decir, los bancos han de salir del modo de supervivencia en el que se hallaban en los últimos años. Deben buscar la forma de generar beneficios conectando con sus clientes a través de la tecnología, ofreciendo a los consumidores lo que quieren cuando lo quieren.

De esta forma, la implicación del empleado será mayor y la percepción de transparencia comenzará a hacerse realidad y patente a nivel interno, hecho que repercutirá propagándose hacia el exterior, hacia los clientes actuales y los clientes potenciales. Con esto se conseguirá que los empleados sean conscientes del importante papel que tienen en la implantación de la estrategia, su éxito y por lo tanto en la transformación de la compañía. Ser partícipes de las decisiones que se toman, hace que los empleados no sólo apoyen el cambio, sino que además desearán que el mismo se produzca de forma

satisfactoria, como ya apuntó Boyett & Boyett en 1999, siendo motores e impulsores del cambio (Cano 2008 cita a Boyett & Boyett 1999).

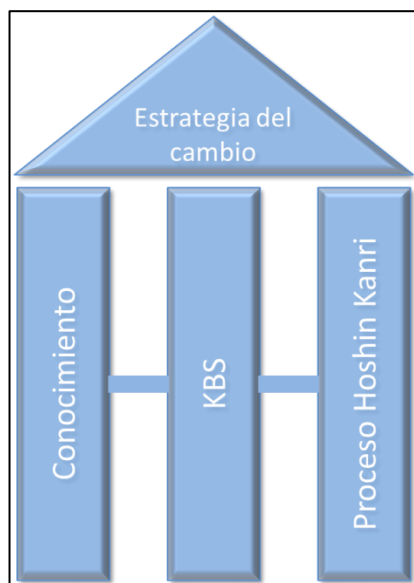


Ilustración 5. Pilares de la nueva estrategia.
Fuente: Elaboración propia.

Una vez definida la estrategia, ha de ser comunicada incesantemente y de todas las formas posibles. La comunicación ya no se realizará como en el pasado, mediante grandes carteles con las declaraciones de la misión que tiene el banco, ya que son inútiles, como se ha visto, los empleados no los sienten como suyos y por lo tanto no prestan atención a los mismos. Los mensajes han de ser creados por los empleados, de forma que desde un primer momento los sientan como suyos.

6. RIESGOS DEL CAMBIO DE ESTRATEGIA

Dado que no es posible cambiar el entorno, somos nosotros los que nos tenemos que adaptar a lo que está sucediendo, pero esto, aun siendo necesario, presenta una serie de riesgos que hay que considerar y analizar.

Los riesgos se clasifican comúnmente como estratégicos, de reputación, operativos, financieros, o relacionados con el cumplimiento. Como ya se ha dicho previamente, será el CRO el responsable ante la Junta de Accionista y ante el Comité Ejecutivo de gestionar los mismos y conseguir equilibrar los riesgos con los beneficios.

Posiblemente el primer riesgo a considerar, el que ha motivado el cambio de modelo estratégico en la entidad financiera, es la **complacencia del banco en su situación**. El banco no puede quedarse desfasado, por ello debe estar informado de los nuevos cambios tecnológicos que le puedan afectar o influir, debe asistir a congresos y conferencias, donde podrá descubrir nuevos avances y conocer aún mejor a la competencia. Si permanece inmóvil está condenado a desaparecer.

Sin embargo existen otros muchos riesgos, enumerándose a continuación los más relevantes.

El banco se encontrará con una gran **resistencia al cambio**, que puede estar derivada de los hábitos y costumbres que tiene cada empleado, o de una resistencia interna del empleado a cualquier tipo de cambio. Es habitual que los empleados vean el cambio como una amenaza para sus posiciones en la entidad, de ahí su reticencia inicial. El cambio va a provocar incertidumbre, y esto tiende a ser rechazado por cualquier individuo. Evitar esto es difícil, sin embargo puede ser mitigado mediante una labor constante, basada en la comunicación abierta y transparente por parte de la Dirección, sobre la nueva visión y el papel de cada uno en el cambio. Es importante hacer ver a todos la necesidad y las ventajas de este cambio, tanto para el banco como para ellos mismos (López et al. 2013).

Es posible que exista una gran **dificultad para entender una estrategia disruptiva** en este sector en España, la propuesta de introducir ideas o filosofías provenientes de la cultura oriental como *Kaizen* o *Ba*, es rompedora en un sector tan clásico e inmovilista como es el financiero. Por ello la posibilidad de fracaso existe, la mentalidad de las compañías que han aplicado estos modelos de estrategia con éxito difiere mucho de la nuestra, se trata de compañías japonesas como por ejemplo: 7 Eleven Japón, Takaki, Mayekawa, Muji, Canon o Toyota. La dificultad de la implantación de este modelo no se circunscribe únicamente al sector bancario español, sino que es un reto también para la mayoría de las grandes empresas nacionales.

Puede que **se haya medido mal el grado de esfuerzo**. Se estimó un esfuerzo moderado en el que se incluyeron los grupos representativos de todas y cada una de las áreas funcionales del banco, obteniéndose un proceso que incluía además una integración de los objetivos estratégicos en los objetivos estadísticos, presupuestarios y en los planes de negocio de la entidad. Esta estimación debe ser revisada con una frecuencia muy alta al principio, pudiendo espaciarse más conforme se observe que el riesgo se estabiliza o disminuye. En las revisiones que se realicen se corregirán los cálculos para ajustarse a la realidad, siendo además de gran ayuda para adelantarnos a otros riesgos.

Si el banco **no** aprende a **gestionar el cambio** es posible que no sea capaz de sobrevivir. No podemos olvidar que el cambio es un proceso que ha de ser visto como un iceberg, de un primer análisis no se podrá ver el alcance del mismo, pero se deberá conocer que hay muchas partes ocultas que estarán afectadas por el cambio. Cuanto más exhaustivo sea cada responsable en el desempeño de sus tareas, menos probabilidades habrá de fracaso (Atkinson 2012).

Desde un principio hay que tener en mente el **coste del aprendizaje** que han de realizar los trabajadores. En este estudio se evaluará también el coste de formarlos o el de contratar nuevos empleados. Cada caso será diferente, pues no siempre será posible reciclar al personal, aquellos que se opongan al cambio serán influencias negativas que se necesita mitigar o eliminar.

Existe la posibilidad de que al centrarnos en el cambio **se descuiden los puntos que** hasta ahora **estaban funcionando bien**. Centrar las energías en conseguir una entidad sólida y confiable no puede acarrear un abandono de las buenas prácticas. Por ello las reuniones de seguimiento no deben enfocarse sólo en las novedades sino también en aquellos procesos que se vienen haciendo y que cuentan con el visto bueno de la Dirección, pues satisfacen las necesidades de los clientes.

Si **no existe una involucración** y una concienciación por parte de toda la organización es posible que la implantación de la estrategia no llegue nunca a llevarse a cabo porque se abandone transcurrido un tiempo. La forma de mitigar este riesgo es el compromiso y ejemplo del CEO y de la Alta Dirección del banco.

El líder debe conocer bien los grupos de interés, en especial los que puedan querer frenar sus iniciativas, bien por alianzas internas contrarias al cambio, por lealtad al anterior CEO o simplemente por miedo al cambio. Existe la posibilidad de descubrir que **los *stakeholders***, o interesados, **no aceptan la nueva estrategia**. Al ser la aceptación algo subjetivo, será importante conocer previamente los intereses de dichos *stakeholders*. Por ejemplo se puede dar el caso de que algún accionista vea el cambio como una amenaza que afecte a sus intereses. Hay que manejar bien el cambio para que sea aceptado por la mayoría de los interesados, siendo especialmente delicado el trato a aquellos que tengan aversión al riesgo, informarles de que los beneficios que van a obtener tras el cambio serán mayores que el costo de su implantación, es de vital importancia.

No tener un buen plan de comunicación o no tenerlo bien definido. El objetivo de la comunicación es informar y mentalizar de las causas que han motivado el cambio, las nuevas directrices, la estrategia y los pasos a seguir. Deben comunicarse también los valores, para que puedan ser compartido por todos. Sólo cuando se comprometan se podrá conseguir el cambio de hábitos de conducta en los empleados. No realizar esta comunicación de forma adecuada conduciría a una pérdida de confianza e incluso una falta de credibilidad tanto a nivel interno como externo.

No valorar los cambios potenciales que se puedan producir **en el entorno** de la empresa, tanto a nivel nacional como internacional. Al banco no sólo le afectan los cambios regulatorios sino también la evolución económica del país.

Una mención aparte merece la consideración de los riesgos que pueden poner en peligro la propia implantación de la estrategia:

- Previsión de tiempo para la implantación insuficiente. En nuestro caso no se ha fijado una fecha límite al tratarse, como ya se ha dicho, de un proceso lento que durará varios años.
- Falta de coordinación en la ejecución de los cambios. Solamente una correcta alineación de todos los departamentos, y por ende de sus responsables, puede evitar este riesgo.
- Carencia de capacidades por parte de los empleados. El banco se ha comprometido a realizar un cambio y esto supone la formación de todos aquellos que permanezcan en la entidad y que necesiten una formación adicional.
- Mala dirección por parte de los responsables de los departamentos. Las reuniones y puestas en común de conocimiento y del estado de cada departamento debería sacar a la luz errores en la gestión que deben ser corregidos por el correspondiente director, si esto no sucediera, el responsable directo debería cesarle de sus funciones y designar a otro para ese cargo.

Siempre habrá factores fuera de control en el entorno a lo largo del proceso de implantación del nuevo modelo. Este tipo de riesgos no se puede prevenir pues se desconoce su existencia. Sin embargo, hay que tener en cuenta que aparecerán imprevistos como por ejemplo una nueva normativa internacional, un cambio político en España, un inesperado movimiento de la competencia, etc., que habrá que solventar con la mayor celeridad posible.

7. IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO DE ESTRATEGIA

Tal como dijo Maquiavelo, el cambio no es una amenaza sino una oportunidad. Oportunidad que debe ser aprovechada por el banco para ser más rápidos que la competencia.

El fracaso de la estrategia puede ser provocado, como ya se ha comentado por un fallo en la implantación, por algunos de los riesgos identificados en el apartado 6, por una mala definición de las actividades, o por un mal seguimiento de las mismas en el proceso de implantación de la estrategia.

7.1. Pasos en la implantación de la estrategia

Como hemos visto, se ha definido una estrategia innovadora, que será revisada periódicamente, pues se trata de un proceso iterativo, sin embargo, es imprescindible que su implantación sea eficaz, sino no servirá de nada tener una estrategia excelente. Se trata en definitiva de hacer efectiva la estrategia a través de su implantación (Navas, Guerras 2012).

Teniendo esto en cuenta y considerando también los factores que se incluyen en el esquema de las 7-S de McKinsey (*Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Superordinate goals y Skills*) revisamos las actividades básicas de la implantación de una estrategia agrupadas en categorías: diseño organizativo, sistemas de dirección y liderazgo y cultura empresarial. Los siete factores están interrelacionados, y el hecho de mejorar el resultado de un factor incide directamente en el resultado del resto. No obstante, en el caso de la entidad financiera, en este esquema cobran mayor importancia dos de las “s” clasificadas como blandas, correspondientes a personas y valores compartidos, frente a las duras que son: estrategia, estructura y sistemas, haciéndose también más importante el nexo de unión entre estas dos y las que unen capacidades y personas y estilo con personas.

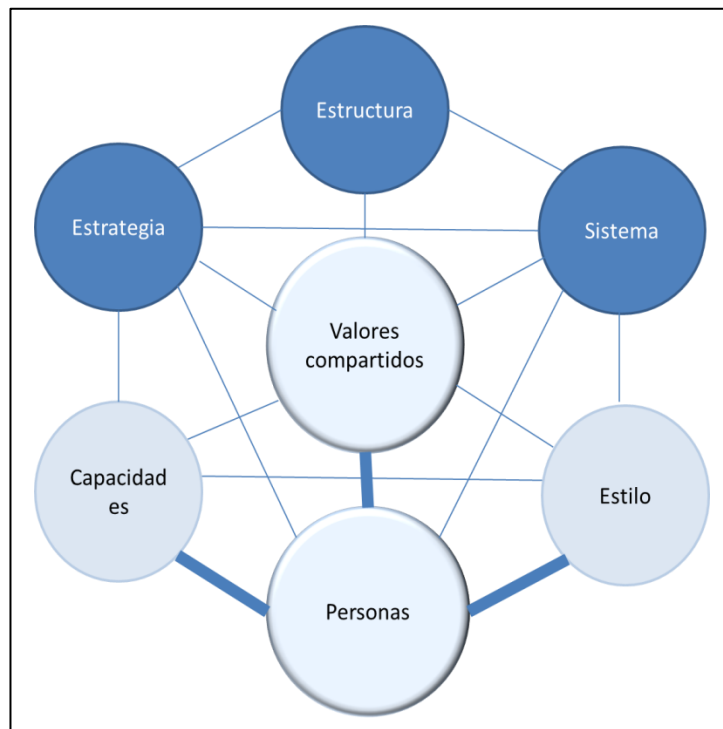


Ilustración 6. Modelo de las 7 S de McKinsey.

Fuente: (Carrión 2011).

El responsable de la implementación de la estrategia es la Dirección del banco, con el CEO a la cabeza, sin embargo la implantación implica a todas y cada una de las personas pertenecientes al banco, ya que sus trabajos condicionarán de una u otra forma el éxito la estrategia.

La implantación de la estrategia será llevada a cabo mediante el proceso de Hoshin Kanri para la implantación de una estrategia. Este proceso trata de:

- Innovar sin perder de vista el día a día, nunca un cambio debe perjudicar al cliente actual. El cambio de modelo estratégico propuesto es un cambio lento, ya que afecta a valores intrínsecos de las personas. Se focaliza aún más en el cliente y en el conocimiento del empleado, ese conocimiento es clave para el éxito del cambio. La entidad pasará a adoptar una forma de trabajo novedosa en el sector financiero.
- Fidelizar a los clientes, esto se puede conseguir de varias formas:

- Un primer paso sería diseñar webs optimizadas de tal forma que los usuarios puedan utilizarlas desde el móvil o la *tablet*, adaptándolas a dichos dispositivos.
- Otra idea sería aprovechar las cámaras integradas de los *smartphones* para realizar el ingreso de cheques haciendo una foto del papel, o rellenar un parte del seguro enviando fotografías de los daños desde una aplicación.
- Personalizar la experiencia online del usuario, por ejemplo proporcionando una vista personalizada de su portal (páginas con contenido dinámico basadas en el perfil del usuario) o bien proporcionándoles la posibilidad de personalizar sus propios sitios (Liferay).
- Llevar la personalización un paso más allá a través del *web engagement*, proporcionando información personalizada basada en el comportamiento del usuario (tanto dentro de la propia web como fuera) y en su perfil.
- Hacer que las capas más altas del banco dediquen más tiempo a crear, a innovar, dejando las tareas más rutinarias a los coordinadores, que a su vez delegarán tareas en sus correspondientes equipos.
- Involucrar en mayor medida a las capas más altas del banco, el éxito de la implantación depende de ellos en gran medida.

Se deberán realizar semanalmente reuniones para revisar el plan, BPR (*Business Plan Review*), de forma que todo el equipo conocerá lo que está pasando. En cada BPR será necesario detenerse en los riesgos y oportunidades presentadas en el entorno actual y en el futuro. Eso será no solo un punto de chequeo, sino también un plan estratégico y un implacable plan de implantación. La finalidad de estas reuniones no será preguntar cómo vamos al responsable del equipo o del departamento, sino como vamos con respecto al plan (Mulally 2013).

- Conseguir equipos de trabajo unidos y que colaboren de forma activa, siendo pequeños centros de conocimiento, que conformarán el *Ba*.

Si se necesitara para la implantación de esta estrategia contratar a alguien, se deberán buscar aquellas personas con iniciativas adecuadas a la nueva tarea, la

selección de estas personas será llevada a cabo por el agregador de talento, cuyas tareas han sido descritas en el apartado 5.2.2. Una vez incorporados al banco, se les animará y fomentará para que se comuniquen y colaboren para conseguir una mayor efectividad; el equipo es la base para alcanzar el éxito, tanto de la nueva estrategia como del banco (Kenyon 1997).

7.2. Ejecución del nuevo modelo organizativo

Uno de los puntos que primero se ha considerado tras la definición de la visión, misión y estrategia, es saber si se dispone del equipo adecuado para implantar dicha estrategia. De nada sirve una buena estrategia si no se ejecuta correctamente. Por lo tanto, este punto es tan importante o más que la definición de la propia estrategia.

En primer lugar el banco ha de convocar una **reunión del Consejo de Administración**, ya que es el encargado no sólo de liderar, apoyar y promover el cambio, sino que además será el responsable de nombrar al nuevo CEO. Para ello debe tener lugar una junta extraordinaria en la que se realizará el planteamiento del cambio a llevar a cabo y la persona elegida para liderar esta nueva visión; si no existiera un solo candidato, se darán a conocer los seleccionados y se someterá a votación la elección del mismo.

Una vez elegido el nuevo CEO, tanto esta decisión como **el cambio de modelo estratégico ha de ser comunicado** al resto de la entidad de acuerdo a un plan de comunicación previamente definido. Este comunicado, como ya se ha dicho ha de ser realizado de forma correcta, ya que se convierte en el arranque del cambio, y es por ello de gran importancia que sea bien realizado.

A partir de ese momento, el nuevo CEO deberá comenzar su trabajo, contando siempre con el apoyo del Consejo de Administración. Una de las primeras medidas que deberá adoptar será la **contratación de los nuevos perfiles** definidos en este trabajo y necesarios para esta nueva etapa de la entidad.

En paralelo realizará una **identificación de todos aquellos que no acepten el cambio**. Estos individuos cuya aversión al cambio puede ser un problema deberán tener la oportunidad de aceptar dicho cambio o elegir otro camino fuera de la entidad.

Una vez identificados los responsables de cada tarea, deberá definir claramente las **responsabilidades** de cada uno de los roles, teniendo en cuenta que a medida que aumenta la distancia en el organigrama, la probabilidad de conflicto aumenta. Estos conflictos han de ser evitados o controlados, especialmente en las primeras fases del cambio. Un conflicto no resuelto generará otros, por lo que debe intentar solucionarlos de la mejor forma posible, consiguiendo de esta manera una posible mayor cohesión del grupo, favorecer la cooperación entre ellos e incluso establecer o ampliar los canales de comunicación (Sy, Sue).

Involucrarse siempre que su agenda se lo permita **en** algunas de las **sesiones** de puesta en común del conocimiento **y en** las **reuniones de seguimiento**, para conocer de primera mano la evolución de los cambios y del banco, y para acercarse a los empleados en un empeño por mostrar transparencia y cercanía que debe extenderse más allá de círculo interno y demostrarse también a los clientes.

7.3. Gestión del Cambio de modelo estratégico

Es imprescindible disponer de un proceso de gestión del cambio bien definido porque además de apoyar la adaptación, ofrece una serie de beneficios como por ejemplo:

- Un método estandarizado de evaluación eficiente de los aspectos positivos y negativos del cambio que se va a llevar a cabo.
- Asegura que los cambios que se van a realizar sean identificados, evaluados, registrados y planificados de forma adecuada.
- Minimiza las interrupciones en el proceso de cambio.

Hay que destacar el hecho de que el cambio afectará no sólo a los empleados, sino a toda la Dirección, es decir a toda la organización y sus efectos se verán reflejados en:

- Las personas, debido a que toca aspectos personales, como sus percepciones.
- Los procesos, ya que podrán medir el nivel de eficiencia y de no conformidad.

- Los resultados obtenidos y desviaciones respecto a los objetivos marcados.
- La Dirección, en función del compromiso que mantenga la misma desde el comienzo del cambio.
- las acciones correctoras a llevar a cabo si se precisara.
- La retroalimentación desde los hitos previstos y mediante indicadores críticos de éxito.

El modelo de cambio a seguir es el propuesto por John Kotter. Este modelo propone 8 pasos a seguir para lograr la transformación de la entidad y alcanzar el éxito.

1. Crear sentido de urgencia.

El banco ya ha visto la necesidad del cambio, pues debe recobrar la confianza de los clientes y adaptarse antes que la competencia a las nuevas tecnologías, ofreciendo además planteamientos innovadores que atraigan la atención de los mismos.

La situación de la entidad va a variar con respecto al pasado. Hasta ahora el objetivo era la estabilidad; sin embargo, se ha visto que permanecer en esa posición ahora no es una solución. La globalización, la movilidad laboral, las redes sociales, y el flujo y facilidad para operar en otros países, están motivando un cambio en la forma de enfocar las estrategias del sector bancario. Y esta entidad no sólo no puede ser ajena a estos hechos, sino que debe adoptar estos cambios. Cambios que han de ser entendidos y enfocados como medio de aprendizaje, ya que no hay aprendizaje que no produzca cambios más o menos profundos en las personas y en la entidad (Martínez 2013).

2. Formar una coalición poderosa.

Es un hecho que durante el cambio se pondrá a prueba al líder, será un momento en el que se podrá comprobar si el banco está siendo dirigido por un líder o por un gestor. El proceso de cambio pone a prueba la visión estratégica y el liderazgo del CEO. Para lidiar con lo primero será importante su capacidad de anticipación y para lo segundo su gestión emocional.

Se utilizará la gestión del cambio como elemento de transformación, siendo la base de su actividad los profesionales, poseedores del talento y conocimiento necesario para llevarlo a cabo.

3. Crear una visión para el cambio.

La visión general para el cambio ha de ser formulada de forma que todos la puedan entender.

El futuro pasa por otra forma de hacer negocios, hay que tener una relación más fluida con el cliente, ser honestos y transparentes.

4. Comunicar la visión.

La visión ha de convertirse en una tarea habitual, hay que mantenerla fresca en la mente de todos los empleados, y sobre todo hay que dar ejemplo, transmitir a todos los empleados que esta es nuestra visión, ofreciéndoles además la posibilidad de realizar preguntas o plantear dudas que serán respondidas de forma directa y clara (Bennis 1994).

5. Eliminar los obstáculos.

Como ya se ha visto en el apartado 6, uno de los primeros obstáculos, y riesgo, que nos encontraremos será la resistencia al cambio por parte de los empleados y puede que también por algunos de los responsables.

Aunque también podremos encontrar una falta de compromiso por parte de la Dirección y un bajo porcentaje de empleados que apoyen el cambio.

Se tomarán las medidas correspondientes a cada una de las barreras que se encuentren.

6. Asegurar triunfos a corto plazo.

Se deberán establecer metas a corto plazo. Por ejemplo, arrancar alguna de las ideas propuesta por un empleado en las reuniones de puesta en común del conocimiento puede ser estimulador para todos. O recompensar a los colaboradores más activos mediante beneficios que pueden ir desde días libres a remuneración económica, o descuento en algún tipo de servicio.

7. Construir sobre el cambio.

Dado que se trata de un cambio a largo plazo, se deberá realizar un proceso de seguimiento y evaluación continuo, analizándose todo aquello que funcionó o que falló.

Será conveniente en el proceso de mejora continua tomar como referente *Kaizen*.

8. Anclar el cambio en la cultura del banco.

Sólo dando a conocer los avances y los éxitos se logrará el reconocimiento público y el compromiso por parte de los involucrados en el nuevo modelo.

Para valorar el éxito del cambio se puede recurrir a la fórmula $E=mc^2$, es decir, la probabilidad de éxito del cambio es igual al miedo al cambio por la confianza en el líder al cuadrado.

Existe una relación directa entre el ROI y la gestión del cambio, cuanto mejor se gestione el cambio más probabilidades de éxito habrá y mayor será el ROI. Tanto McKinsey como PriceWaterhouse Coopers llegaron a esta conclusión. Encontraron una serie de características comunes a aquellas compañías que realizaron una eficaz gestión del cambio entre las que destacan:

- El seguimiento por parte de los altos ejecutivos es más eficaz y ágil.
- Todos los empleados están correctamente informados e involucrados directamente en el proceso de cambio.
- Responsabilidades y límites claramente definidos y comprendidos por la organización.
- Los cambios son notificados, comprendidos y aceptados por toda la organización.

Para su correcta implantación hay que considerar una serie de factores que van a influir de manera directa, y son: la velocidad en adoptar el cambio, el porcentaje de empleados que ya están trabajando de acuerdo a las nuevas pautas y cuan eficientemente se aplica un cambio.

El primer gran logro sería conseguir la convicción de cada individuo de forma libre, ya que la primera reacción de cualquier empleado será la de resistencia al cambio.

Intentaremos minimizar el impacto de este cambio realizándolo en colaboración de todos, si bien deberá haber líderes que encabecen el mismo, ha de ser algo asumido por toda la plantilla de forma natural. Como ya se ha mencionado, esta entidad bancaria tiene una cultura organizacional muy arraigada, y de forma tradicional ha venido castigando en cierto modo el error; hay que transformar esta idea para que la sensación sea que el cambio puede producirse. El error es una oportunidad de mejora, una experiencia valiosa que ayudará al banco a lograr el objetivo de lograr una entidad mejor.

El proceso de comunicación tiene que ser manejado con sumo cuidado, ya que es de vital importancia; el cambio reportará beneficios no solo a nivel organizacional sino también individual.

Los pasos para llevar a cabo el cambio responderán a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacer?

Se listan a continuación las tareas a realizar y que deberán ser vigiladas y controladas por el gestor del cambio:

- Identificar los agentes del cambio, tantos como sea necesario. Pero hacerlo de forma que todos sean uno; el cambio ha de realizarse en todos los departamentos al mismo ritmo para evitar disonancias.
- Comunicar el cambio a todos los empleados, haciéndoles también conocedores de los nombres de los diferentes agentes del cambio, como son muchos empleados no se puede realizar en una sola reunión, por lo que habrá que lanzar el mensaje en cascada, pero sin dejar intervalos de tiempo entre el comunicado a las capas superiores y las que están en la base, para evitar no sólo malentendidos sino también para hacer que todos sean partícipes desde el comienzo del cambio, pues su valor e importancia es la misma que la que tienen los responsables de cada departamento. Además, el número de escalones en la estructura no deben ser

más de tres ya que cuantos más niveles, más probabilidades existe de degradación del mensaje.

- Conforme se vaya avanzando si es posible se identificarán facilitadores y/o dinamizadores del cambio.

- ¿Cuándo hacerlo?

Se describe la secuencia en la que deben ser realizados los cambios y la interrelación entre ellos.

En primer lugar se comunicará la existencia del nuevo CEO y las nuevas funciones del anterior. A continuación se dará comienzo al trabajo de elaboración de los nuevos valores.

- ¿Cómo llevarlo a cabo?

Se detalla a más bajo nivel las tareas a realizar con instrucciones específicas de las actividades del cambio.

- ¿Cómo implantar adecuadamente el cambio?

Se irá evaluando y revisando la implantación del cambio paso a paso además de revisarse los riesgos, ya que es probable que necesiten ser actualizados.

7.4. Factores de éxito en la implantación de la estrategia

Se dice que en las compañías orientadas a la ejecución de una estrategia realizan el cambio más rápidamente, pues se hallan más cerca de la situación, sin olvidar que la ejecución es una disciplina, no sólo se trata de táctica, y debe ser construida como parte de la estrategia de la compañía (Aguirre 2003).

Además, ejecución y cultura están estrechamente ligadas, de hecho la ejecución debe formar parte de la cultura, esto hará que los cambios sucedan de forma más rápida y con un impacto más bajo.

El proceso de implantación de la estrategia es un trabajo diario para todo el conjunto de la entidad financiera, de ahí la dificultad de su éxito. De hecho se estima que alrededor del 70% de estrategias fallidas es debido a una mala ejecución, no a una mala estrategia. Se trata de un cambio lento, por lo que debe existir un apoyo de la Dirección, un

seguimiento constante y una revisión periódica, adaptando y modificando todos los aspectos necesarios para alcanzar el objetivo propuesto: un nuevo modelo estratégico.

La estrategia propuesta ha tenido en cuenta los filtros que debe pasar para garantizar en la medida de lo posible su éxito. Fue Rumelt en 1980 quien dijo que si una estrategia no pasaba una serie de filtros, estaba avocada al fracaso. Dichos filtros son:

- Filtro de la ventaja competitiva: el cambio propuesto se basa en la de compartir el conocimiento y en poner como punto de atención al cliente, teniendo una visión a largo plazo. En general, el sector financiero está más preocupado de conseguir objetivos a corto plazo que en mejorar su deteriorada imagen, por lo que conseguir que el banco se convierta en una entidad en la que el cliente confíe, es pionero y por ello ventajoso. Es decir, ha de ser un elemento diferenciador.
- Filtro de la consonancia con el entorno. Se ha destacado el hecho de que la situación financiera española actualmente no es estable, viéndose afectada por la globalización. Además la invasión de las nuevas tecnologías hace necesaria una rápida adaptación. Se ha propuesto incorporar al banco nuevas tecnologías tanto para el funcionamiento interno, como con el cliente: nuevas aplicaciones para los *smartphones*, uso de la gamificación para fidelizar clientes, etc.
- Filtro de la consistencia. Tanto el CEO, como las UEN, como el resto de personal de la entidad han de estar alineados. Debe tratarse de algo conocido, compartido y en lo que todos participen.

La política de la entidad es eliminar toda aquella línea de acción que no siga las prioridades establecidas de transparencia, honestidad y responsabilidad. Para ello todos los responsables han de realizar un seguimiento constante del avance de cada departamento, evitando conductas reprobables.

- Filtro de la factibilidad. Aunque se trata de un cambio de modelo ambicioso, se han considerado las capacidades de la entidad, dispone de recursos (tanto materiales como personales) suficientes para hacer frente a un cambio como este. Sin olvidar que será necesario incorporar nuevos recursos, reciclar parte de

la plantilla y en algunos casos prescindir de algunas personas que no sean capaces de aceptar el cambio (Plan Estratégico 2010).

A esto se debe añadir que todo cambio ha de basarse en un proyecto sólido, con una visión claramente definida, atractiva, con la que el equipo del banco se comprometa e involucre.

En el caso de la banca no se puede considerar el golpe de suerte como un factor clave; sin embargo, sí se pueden agrupar algunos factores de éxito de la misma.

Se pueden identificar los procesos que pueden tener un alto impacto en la tarea de implantar la estrategia, como por ejemplo:

- Se ha formulado de forma explícita y con procesos colaborativos. Claramente se ha propuesto aparcir el modelo que se estaba siguiendo hasta ahora en el que las decisiones eran tomadas por un CEO sin involucrar a muchos responsables. Se ha designado a alguien que no se preocupe tanto por el resultado del actual ejercicio, como por alguien que trate de asentar una nueva filosofía de trabajo que traerá en el futuro una recompensa mayor que el esfuerzo que se está realizando. Al tratarse de una forma de trabajo centrada en el conocimiento es necesaria la colaboración de todos los empleados, agilizando la comunicación y la toma de decisiones, pues se tendrán más datos y diferentes puntos de vista antes de elegir la solución a cualquier problema.
- Se ha ejecutado de forma sistemática. La ejecución del cambio de modelo tiene lugar desde el primer momento: tan pronto es designado el nuevo CEO, han de comenzar los cambios de comportamiento. Esta operativa se irá implantando de forma muy lenta en el banco, pero al tratarse de un cambio en el comportamiento es importante la perseverancia y el ejemplo de todos los responsables, para que dicho modelo sea seguido por el resto del personal.
- Se ha controlado y se ha realizado un seguimiento de la misma. Se han propuesto reuniones de seguimiento con una alta periodicidad, en las que se puedan ver los pequeños avances, corrigiéndose si fuera necesario conductas o líneas que no den los resultados esperados. Asimismo será en estas reuniones

donde se recogerán aquellas sugerencias que se estimen oportunas de entre las realizadas por los empleados.

- Ha habido un personal motivado y un líder carismático, la Alta Dirección ha encabezado la adopción de estos cambios. Desde el comienzo ha facilitado el acceso por parte de los empleados a cualquier directivo, sin ser visto como una falta de consideración a su responsable inmediatamente superior. Se ha promovido la cercanía entre todos los empleados independientemente de su rol dentro de la entidad. De esta forma, todos han podido apreciar el valor de su trabajo no sólo para el éxito en esta nueva etapa sino también para el crecimiento del valor del banco, como núcleo y generador de conocimiento.
- El cambio ha sido apoyado por toda la capa directiva, realizándose un seguimiento exhaustivo, pues tan importante como apoyar la decisión de implantar la nueva estrategia, es el control de que se sigue avanzando en la línea propuesta, manteniendo siempre en mente la meta que se perseguía con el cambio.

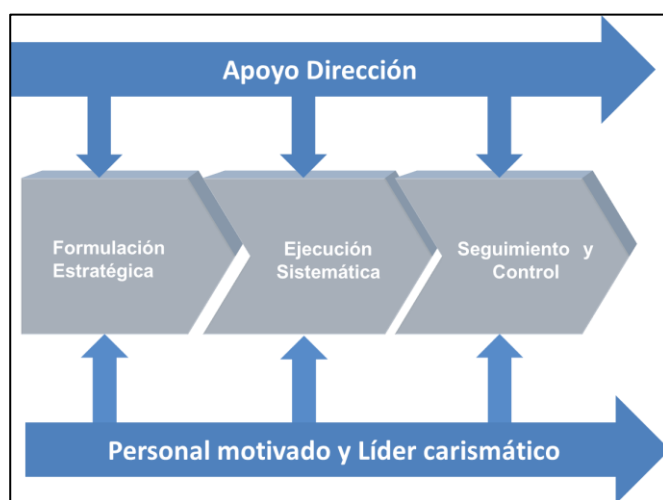


Ilustración 7. Implantación de la estrategia.

Fuente: Elaboración propia.

8. CONSECUENCIAS E IMPACTO DEL CAMBIO DE ESTRATEGIA

8.1. Aspectos generales

El cambio de estrategia afectará a la compañía no sólo de forma externa sino también interna. Estudios realizados por Philip Podsakoff en la Universidad de Indiana han demostrado que el factor más decisivo para hacer que las unidades de negocio, y por lo tanto la compañía, sean más eficientes, es la ayuda que cada empleado le presta a otro. Del estudio se deduce también que, en función de la frecuencia con la que los empleados se ayudan, se pueden predecir beneficios, costes y servicios dados al cliente por los bancos. Además, se establecerá un entorno en el que clientes y proveedores sentirán que sus necesidades son las más importantes para la organización.

Es posible que se necesite introducir algún ciclo en cierto sentido disruptivo, al convertir la empresa en una con una cultura de *giver* en lugar de *taker*¹⁷ (Grant 2013).

Hay que destacar, además, que la implantación de una estrategia requiere no solo unos buenos procesos claros y bien definidos, sino también la habilidad para implantarla y para una rápida toma de decisiones durante todo el periodo de implantación.

8.2. Medición de los resultados de la estrategia

Es evidente que el banco seguirá utilizando el valor del ROI, basado en algo tangible puesto que analiza valores como reducciones de costes, mejora en los ingresos o mejora de la productividad entre otros. Sin embargo, es necesario medir el valor de otros aspectos intangibles, para ello será necesario calcular el VOI (*Value On Investment*). Este valor es subjetivo y difícil de medir con la misma precisión que el ROI, pero es crítico para analizar la diferencia competitiva del banco con otros bancos tanto nacionales como internacionales.

El VOI será el *benchmark* de esta transformación, siendo útil para dos propósitos:

¹⁷ Giver's and Taker's es una definición introducida por Gant para identificar a personas con valores que facilitan la cooperación y a aquellos que ofrecen una gran resistencia a dicha colaboración.

- Ser un estándar de medición del retorno tangible e intangible de lo que se invierte, no sólo en el propio cambio cultural, sino también del desarrollo organizacional y de la inversión en tecnología, necesaria para incorporar las nuevas tendencias y tecnologías (Kapp 2013).
- Proporcionar una meta que incentivará al banco a incrementar sus inversiones en tecnología y recursos humanos para cambiar la dinámica organizacional, creando nuevas fuentes de valor que se convertirán en nuevos estándares para la era del conocimiento (Norris 2003).

Siguiendo con la descripción del VOI realizada por Gartner, se han evaluado cinco elementos medibles en tres dimensiones. Los elementos que se han tenido en cuenta son:

- Innovación y reinversión de los procesos de negocio.
- Potenciamiento, gestión y aprovechamiento de los activos de negocio, considerándose como tal en este caso, el talento que posee el banco y que se ha tratado de incrementar y fomentar.
- Colaboración e incremento de las capacidades de aprender y desarrollar grupos. Las nuevas formas de trabajo han promovido la creación de grupos liderados, cuyo objetivo es aportar nuevas ideas y contribuir de forma activa en la implantación del nuevo modelo estratégico.
- Competencias individuales y organizacionales, a través de la formación y el *mentoring* se ha querido incrementar los conocimientos individuales y por lo tanto los de la organización, ya que se ha propuesto la creación del espacio *ba* en el que el conocimiento trascienda más allá del individuo de forma aislada.
- Nuevas formas y niveles de liderazgo. El cambio de forma de liderazgo contribuirá a incrementar el valor del banco y por ende aumentará su ventaja competitiva, convirtiéndose su éxito en un modelo a seguir por otras entidades financieras y no financieras.

Y las tres dimensiones son: el alcance de la iniciativa, el impacto organizacional y la dinámica organizacional. Teniendo en cuenta esto la imagen obtenida de esta intersección sería la mostrada en la Ilustración 8.

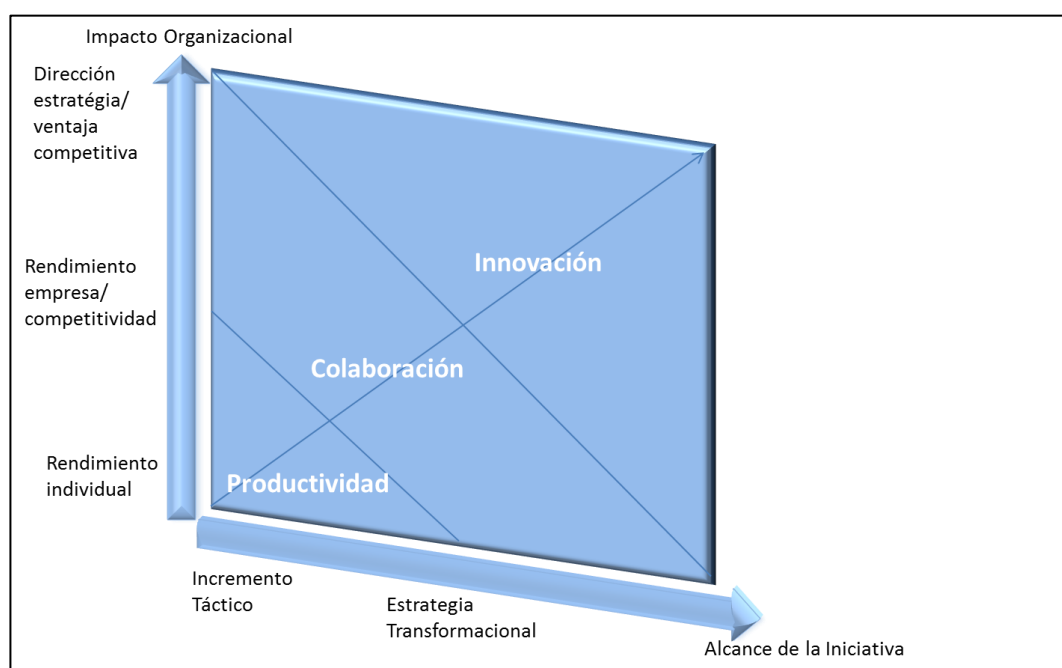


Ilustración 8. Dimensiones del VOI.
Fuente: Gartner Research.

ROI y VOI interaccionarán dinámicamente. Una mejora en el VOI puede repercutir directamente en el un aumento del ROI en el futuro, y un mayor ROI hoy puede apoyar la innovación que llevará a un mejor VOI en el futuro.

En cuanto a la calidad del servicio que el banco da a sus clientes, ésta viene determinada por la percepción que ellos tienen de la misma. Quizás esto sea lo más importante y lo más complicado: tener la habilidad necesaria para conocer y medir qué es lo importante para el cliente. Las dimensiones que suele considerar un cliente para medir la calidad del servicio son:

- La confiabilidad, es decir, la habilidad del banco para desempeñar las tareas prometidas de forma precisa y segura.
- La responsabilidad, en el sentido de respuesta a las necesidades del cliente que solicita ayuda y/o asesoramiento. No contestar al cliente con prontitud y de

forma clara crea una percepción muy negativa en la calidad del servicio, y por lo tanto de la calidad del propio banco.

- En el caso de error, la capacidad de rectificación es clave para mejorar la calidad y la opinión del cliente.
- La asertividad, saber transmitir confianza y credibilidad, existiendo una comunicación efectiva con el cliente.
- La empatía, es decir, lo accesible y sensible a los problemas del cliente que sea el banco (Vásquez 2002).

El VOI además podrá unir en un equipo muy productivo al CIO y al CFO, su colaboración podrá optimizar el VOI para conseguir una ventaja competitiva.

8.3. Evolución de la estrategia

Como resultado del cambio de estrategia el banco conseguirá una flexibilidad de la que ahora mismo carece. Pero este logro requiere un mantenimiento continuo.

La evolución de la estrategia viene determinada, así como su éxito, por el grado de involucración del personal; cuanto más alta haya sido su colaboración, tanto en la definición de la misma como en su implantación, más probabilidades habrá de conseguir la meta, y la evolución de dicha estrategia. Mantener ésta estrategia será una tarea costosa, especialmente en los primeros momentos, y debe emplearse tiempo y esfuerzo en mantenerla.

Para una positiva evolución de la estrategia será importante mantener al personal motivado, tanto para la realización de su trabajo diario, como para proponer cambios y mejoras, que serán analizados y considerados para ejecutarlos si son aprobados por los distintos responsables.

La estrategia se enriquecerá en la medida que sus empleados se involucren, pero también se verá beneficiada por el seguimiento de las innovaciones tecnológicas, especialmente si el banco sabe adelantarse a la competencia, aunque esto no signifique

que en ocasiones se apueste por novedades que no gusten a los clientes o que simplemente no evolucionen o no sean adoptadas.

9. CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS ESTUDIOS

A partir del análisis realizado en el presente trabajo, se deduce que los bancos nacionales necesitan realizar un cambio. De los estudios mostrados se concluye que es necesario realizar cambios en el sector financiero español, abandonando las viejas prácticas. El mejor camino para este cambio es la adopción de modelos seguidos por empresas japonesas, por su carácter innovador, su eficacia y porque se centra en la satisfacción del cliente. Las entidades han perdido la confianza de sus clientes y son vistas como empresas “grises”, con una estructura arcaica, que buscan sólo su beneficio y que ocultan información relevante al cliente.

Es evidente que aunque todos los ciudadanos se ven obligados a depositar sus ahorros en algún banco o caja, lo que les ha hecho acomodarse, sabedores de un mercado seguro. Pero la globalización ha traído más competidores al sector y esto les ha llevado a preocuparse por su volumen de negocio. Es por ello que sólo aquellas entidades que sean capaces de adaptarse tecnológicamente con rapidez, y sobre todo que empiecen a mostrar transparencia y cercanía con el cliente, conseguirán sobrevivir y aumentar sus beneficios. Hasta ahora, la velocidad de adopción de las innovaciones en los bancos ha sido muy lenta, pues no era prioritario para ellos, si se compara con empresas de otros sectores.

El nuevo banco ha de ser dinámico, innovador y en cierto sentido atrevido, atrevimiento que no ha de ser en ningún caso inconsciente o irresponsable. Con ello, se conseguirá ser pionero, no sólo en España, sino a nivel internacional. Con campañas de marketing estratégicamente diseñadas y lanzadas, se logrará paulatinamente que el cliente vea el banco como una nueva empresa, cuyo cometido será obtener unos beneficios mayores que podrán ser repercutidos en los clientes. Será un referente de cambio organizacional, dada la complejidad que conlleva este tipo de cambios, especialmente en entidades financieras, cuyos modelos estratégicos datan del momento de su fundación y que apenas se han modificado a lo largo de su historia.

Centrando la atención de la entidad en el cliente, no sólo se ganará su confianza, sino que conseguirá también incrementar sus beneficios económicos, nuevos clientes y una mayor inversión monetaria de los ya existentes.

En cuanto a la imagen que proyectará el banco en el exterior, su transformación repercutirá más allá de lo que es el propio banco, posicionando a España cómo líder del cambio organizacional exitoso. El BCE y otros organismos encargados de supervisar el buen hacer de los bancos, encomiarán el trabajo realizado por esta entidad. Además, el resultado de las auditorías externas será positivo, acreditándose de esta forma que se han tomado las medidas pertinentes, para evitar errores del pasado y para que sea un hecho que se están introduciendo ideas innovadoras, con el fin de mejorar la imagen y los resultados de la banca en España.

Fijándonos en el empleado del banco, una vez ha aceptado y adoptado el cambio, descubrirá que existe otra forma de hacer negocios bancarios. Trabajar en esta entidad será pertenecer a un selecto club al que muchos otros querrán acceder.

Si bien es un cambio costoso, es posible realizarlo con un compromiso y entusiasmo encabezado por un líder que crea en las posibilidades de la entidad y que confíe en las capacidades de sus empleados, para así borrar las “manchas” que tanto han perjudicado a este sector en el pasado. Es primordial conseguir una entidad que viva con pasión su trabajo, capaz de competir en el mercado nacional inicialmente, para hacerlo en el internacional después, con un buen sentido del riesgo, sin miedo a apostar por la innovación y con un espíritu de iniciativa diferenciador.

La proactividad será su característica, abandonando, en la medida de lo posible, las actitudes reactivas. Esto será posible gracias a la alta preparación de sus empleados y al buen análisis de riesgos y oportunidades realizados por el banco.

La ventaja competitiva lograda por adelantarse a la competencia, seguirá siéndolo si la entidad trabaja y se preocupa por mantener esa diferenciación a lo largo del tiempo. Ser diferente es lo que garantizará la sostenibilidad del banco, y dicha diferenciación es el

centro de esta propuesta de cambio de estrategia. Tal como dijo Porter en 1987: “Realizar actividades comparables mejor que la competencia”.

El presente estudio se podría completar analizando y completando los estudios de Davenport y Prusak, de Ikujiro Nonaka, de Sveiby. En esta línea profundizar en la gestión estratégica del conocimiento, como se genera, como se transfiere, muchos autores japoneses ya han trabajado sobre este tema: Nonaka, Takeuchi o Konosuke Matsushita entre otros. Ahondar en los modelos de medir los activos intangibles y sus indicadores.

Otro punto interesante es estudiar el por qué algunas organizaciones tienen una mayor capacidad de aprendizaje.

Se podría continuar el estudio trabajando sobre las metodologías *Lean Six Sigma*, concepto que aúna la metodología de mejora de procesos (*Six Sigma*) y la metodología que busca mejorar la calidad, eliminar el despilfarro y reducir tanto tiempo de producción como coste (*Lean*). Aunque se han mencionado conceptos relacionados con Lean, como *Kaizen*, es necesario trabajar más en esta metodología ya que será necesario su adopción por parte del banco.

Sin olvidar el extenso campo de estudio en lo referente a los diferentes modelos de implantación de una estrategia.

REFERENCIAS

- (AEC 2014) La consultoría, en el ADN de la innovación. Asociación española de empresas de consultoría. (2014).
- (Aguirre, 2003) Aguirre, C. (2003). Resumen elaborado del libro “El arte de la ejecución en los negocios” Larry Bossidy & Ram Charan. Editorial Aguilar.
- (Alvarado, Monroy 2013) Alvarado Muñoz, O., Monroy del Castillo, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. Cuaderno administración. Colombia 26 (47): 259-283.
- (Atkinson 2001) Atkinson, P. E. (2001). Designing a High Performance Business Culture. Transformations UK. Organizational Excellence.
- (Atkinson 2012) Atkinson, P. E. (2012). Creating culture change. Operations Management Number 5.
- (Barker 2014) Barker, E. (2014). 10 Things the Greatest Leaders all have in common.
- (BBVA Research) <https://www.bbvaresearch.com/>
(Última visita el 29 de abril de 2014).
- (Beltrán et al. 2012) Beltrán Bermúdez, C., Contreras Ruiz, C. P., Chipatecua Torres, N. J. (2012). Valores del capital humano y las competencias del líder que facilitan la implantación de la estrategia organizacional. Facultad de Administración Universidad del Rosario. Bogotá, D.C.
- (Bennis 1994) Bennis, W. (1994). Introducing Change.
- (Plan Estratégico 2010) La elaboración del plan estratégico. Eco3 Colecciones. Altair Consultores. (2010).
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Libro-De-Plan->

- Estrat% C3% A9 gico-De-Altair/272757.html. (Última visita el 30 de mayo de 2014).
- (Boaz, Ariel 2014) Boaz, N., Ariel Fox, E. (2014). Change Leader, Change Thyself. McKinsey Quarterly.
- (Boletín Económico Banco de España 2014) Boletín Económico Banco de España. 2014
- (Breene et al. 2007) Breene T. S., Nunes P. F., Shill W. E. (2007). The Chief Strategy Officer. Harvard Business Review.
- (Cano, 2008) Cano Silva, A. P. (2008). El liderazgo contemporáneo en la organización como vía para el desarrollo humano en condiciones de cambio: experiencias exitosas de presidentes ejecutivos (CEO). El cuaderno – Escuela de Ciencias Estratégicas. Medellín. Colombia. Vol. 2 N° 3. P. 53-68 ISSN 2011-0170.
- (Carrión 2011) Carrión Maroto, J. (2011). Estrategia. De la visión a la acción. ESIC EDITORIAL. ISBN: 978-84-7356-503-5.
- (Coase 1988) Coase, R.H. (1998). The Nature of the Firm: Origin. Journal of Law, Economics & Organization, Vol. 4, N° 1, pp. 3-17.
- (Codina, 2010) Codina Jiménez, A. (2010). El arte de la ejecución de la estrategia. Revista Ciencias Estratégicas. Medellín. Colombia. Vol. 18. N°. 24. PP.213-224. ISSN 1794-8347.
- (Chatfield 2012) Chatfield, T. (2012). 50 cosas que hay que saber sobre Mundo digital. Editorial Planeta, S.A. ISBN: 978-84-344-0055-9.
- (Dawson 2010) Dawson, C. S. (2010). Leading culture change. What every CEO needs to Know. Stanford University Press. ISBN 978-0-8047-6342-4
- (Febles et al. 2008) Febles Acosta, J.; Oreja Rodríguez, J. R. (2008). Factores externos e internos determinantes de la

- orientación de la cultura estratégica de las empresas. Universidad de La Laguna. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa. Vol. 14, nº 1, pp. 13-32. ISSN: 1135-2523.
- (Financial Stability Review 2013 Deutsche Bundesbank) Deutsche Bundesbank. ISSN 1861-8995.
http://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Downloads/Publications/Financial_Stability_Review/2013_financial_stability_review.html. (Última visita el 18 de marzo de 2014).
- (Financial Stability Report Banca D'Italia) November 2013, Banca D'Italia. ISSN 2280-7624.
http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/stabilita-finanziaria/rapporto-stabilita-finanziaria/2013/rsf_2013_6;internal&action=_setlanguage.action?LANGUAGE=en. (Última visita el 27 de febrero de 2014).
- (Financial Stability Report Bank of England) November 2013, Bank of England.
<http://www.bankofengland.co.uk/publications/Documents/fsr/2013/fsrforeword1311.pdf>. (Última visita el 28 de febrero de 2014).
- (García 2013) García Echevarría, S. (2013). Defining and orienting strategies: How to lead a strategy. Universidad de Alcalá. Instituto de Dirección y Organización de Empresa nº 353.
- (García, Taboada 2012) García Garnica, A., Taboada Ibarra, E. L. (2012). Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom. Economía: teoría y práctica. Nueva Época, Nº 36.
- (Gartner 2014) Gartner Top Predictions 2014: Plan for a Disruptive, but Constructive Future.
- (Grant 2013) Grant, A. (2013). Givers take all: The hidden dimension of corporate culture. Insights & Publications. McKinsey Quarterly.
- (Guerras, García-Tenorio 1995) Guerras Martín, L. A., García-Tenorio Ronda, J. (1995). La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia. Cuadernos

- empresariales nº 5, 123-143. Servicio de publicaciones UCM.
- (Hatch Schultz 2008) Hatch, M. J., Schultz, M. (Jossey-Bass). (2008). Taking Brand Initiative How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding. 1Ed - ISBN 978-0-7879-9830-1.
- (Helgeson 2008) Helgeson, S. (2008). The practical Wisdom of Nonaka. Strategy + business. Issue 53.
- (Informe de Estabilidad Financiera) Noviembre 2013, Banco de España.
<http://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/InformesBol etinesRevistas/InformesEstabilidadFinanciera/13/IEF-Noviembre2013.pdf>. (Última visita el 16 de abril de 2014).
- (Innovación 2014) La innovación en España según el Cuadro de Indicadores de la Unión por la Innovación de 2013. .2014. Ministerio de Economía y Competitividad.
- (Jones et al. 2004) Jones, J., De Anne Aguirre, M. C. (2004). 10 principles of Change Management. Strategy + business.
- (Kapp 2013) Kapp, K. (2013). Value of Investment (VOI) vs. Return on Investment.
- (Katzenbach 2007) Katzenbach, J. (2007). Unleashing the potential of Pride Builders. Katzenbach Partners.
- (Katzenbach et al. 2014) Katzenbach, John, von Post, Rutger, Thomas, Jame. (2014). The Critical Few: Components of a Truly Effective Culture. Strategy + business. Issue 74.
- (Kenyon 1997) Kenyon, David A. (1997). Strategic Planning with the Hoshin Process. Article from Quality Digest.
- (Kor, Mahoney 2004) Kor, Y., Mahoney, J. T. (2004). University of Delaware. University of Illinois at Urbana-Champaign. Journal of Management Studies 41:1. 0022-2380.
- (Kotler 2003) Kotler, P. (2003). Los 80 conceptos esenciales de marketing. De la A a la Z. Prentice Hall. Pearson

- Education, S.A. ISBN: 84-205-4011-0.
- (Kotter 1995) Kotter, J. P. (2007). Liderar el cambio: por qué los esfuerzos de transformación fracasan. Harvard Business Review.
- (Lewin) Lewin, K. Management & Business Studies Portal. British Library.
<http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/busmanhist/mgmtthinkers/lewin.aspx>. (Última visita el 5 de mayo de 2014).
- (Liferay) Liferay Construyendo para los Clientes de hoy: 6 estrategias Web esenciales para Servicios Financieros.
- (Lindgren, Banhold 2003) Lindgren, M., Bandhold, H. (2003). Scenario Planning. The link between future and strategy. Palgrave McMillan. ISBN 0-333-99317-9.
- (Llanos 1996) Llanos Tarruella Caballero, M^a. (1996). Gestionar el cambio. Universidad de Barcelona. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales. Tesis Doctoral.
- (López et al. 2013) López Duque, M. E., Estrella Restrepo de Ocampo, L., López Velásquez, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. Scientia et Technica Año XVIII, Vol. 18, N° 1. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701.
- (Martín-de-Castro, Montoro-Sánchez 2013) Martín-de-Castro, G., Montoro-Sánchez, A. (2013). Exploring knowledge Creation and Transfer in the Firm: Context and Leadership. Universia Business Review. ISSN: 1698-5117.
- (Martínez 2013) Martínez Alonso, R. (2013). El manual del estratega. Los cinco estilos de hacer estrategia. Centro Libros PAPF, S.L.U. ISBN: 978-84-9875-282-3.
- (Mulally 2013) Mulally, A. (2013). Leading in the 21st century: An interview with Ford's Alan Mulally. McKinsey&Company.

- (Navas, Guerras 2012) Navas López, J. E., Guerras Martín, L. A. (2012). Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa. ISBN: 978-84-470-4038-4.
- (Nonaka 1998) Nonaka, I.; Konno, N. (1998). The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. California Management Review. Vol. 40, N° 3; ABI/INFORM Global.
- (Norris 2003) Norris, D. M. (2003). Value on Investment in Higher Education. Strategic Initiatives, Inc. Issue 18. Educause Center for Applied Research. Research Bulletin.
- (Penrose 1959) Edith Penrose’s (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management.
- (Pillkahn 2008) Pillkahn, U. (2008). Using Trends and Scenarios as Tools for Strategy Development. Shaping the Future of Your Enterprise. Siemens. ISBN 978-3-89578-304-3.
- (Pinto Jiménez 2006) Pinto Jiménez, J. J., Fernández Ortega, R., Martínez Cerna, L. Kauffmann Papaléo, G. (2006). Análisis del énfasis en la innovación en la implantación del “Middle-up-Down Management Model”: Un estudio evolutivo en las empresas manufactureras del país vasco. Aspectos Metodológicos y Empíricos. Universidad ICESI. Estudios Gerenciales. Vol. 22 N° 101.
- (Powell, Anguin 2012) Powell, T. H., Anguin, D. N. (2012). The Role of the Chief Strategy Officer. Research Highlight. MIT Sloan Management Review.
- (Reputational Risk 2012) Reputational risk and IT. How security and business continuity can shape the reputation and value of your company. Findings from the 2012 IBM Global Reputational Risk and IT Study (includes responses from 427 senior executives from around the world).

- (Scarborough 2011) Scarborough, M. S. (2011). Understanding and Managing the Risk of Change. Expert Reference Series of White Papers. Global Knowledge.
- (Smet 2012) Smet, A., Lavoie, J., Schwartz Hioe, E. (2012). Developing better change leaders McKinsey Quarterly.
- (Spender 2013) Spender, J.C. (2013). Steps towards a Theory of the Managed Firm (TMF). Universia Business Review. ISSN: 1698-5117.
- (Sy, Sue) Sy, T., Sue D'Annunzio, L. A.T. Kearney Inc. Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives. College of Business Administration, California.
- (Takeuchi 2013) Takeuchi, H. (2013). Knowledge-Based View of Strategy .Universia Business Review.Business Administration, California State University, Long Beach. Human Resource Planning. ISSN: 1698-5117
- (Vásquez 2002) Vásquez Castro, O. (2002). La idónea implementación estratégica es condición necesaria para aspirar al éxito de la empresa. M.B.A. Estudios gerenciales. Universidad ICESI. N° 85.
- (Wagner 2011) Wagner, C. G. (2011). 70 Jobs for 2030. The futurist. Emerging Careers and How to Create Them.
- (World Economic Outlook) October 2013, International Monetary Fund.
2013) <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/02/weodata/index.aspx>. (Última visita el 21 de marzo de 2014).

ANEXO I DESCRIPCIÓN DE CONCEPTOS BANCARIOS

SHADOW BANKING SYSTEM

Son las entidades financieras, la infraestructura y las operaciones financieras que escapan al control del regulador del mercado (básicamente los bancos centrales). Son los *hedge funds*, los fondos del mercado de capitales o los vehículos de inversión estructurados, las repos o incluso web de *crowdfunding*.

Término acuñado por el economista Paul McCulley en 2007, para definir a las instituciones que actúan como bancos pero no lo son. Estos bancos en la sombra reciben depósitos a corto plazo y prestan a largo plazo, igual que los bancos tradicionales; pero, al no estar vigilados por las autoridades monetarias, no pueden pedir ayuda al Banco central, ni los depositantes tienen asegurado el dinero que les han entregado a cambio de un interés.

Si no se supervisan pueden llegar a ser un peligro para la economía, los ingleses lo llaman riesgo sistémico (*systemic risk*).

ABENOMICS

Es la política económica del nuevo primer ministro japonés Shinzo Abe dirigida a la reactivación de la economía japonesa, que está estancada desde la década de los 90. La reactivación de la economía se basa en tres flechas: un estímulo fiscal masivo, una flexibilización monetaria masiva del Banco de Japón y reformas estructurales que mejoren la competitividad japonesa.

Las dos primeras “flechas” ya se han ejecutado y con cierto éxito, la Bolsa ha subido más del 20%. El problema es la tercera flecha, con ella se persigue que el aumento del gasto público en infraestructuras debería incentivar la inversión privada de forma que el aumento de la actividad privada acabe financiando la inversión pública.

SIFI (*Systemically Important Financial Institution*)

Es un banco, una aseguradora o cualquier otra institución financiera cuya quiebra puede crear una crisis financiera. El Comité de Basilea (organización mundial que reúne a las

autoridades de supervisión bancaria) ha señalado varios datos que pueden definir a una institución sistémicamente importante: su tamaño, su complejidad, sus interconexiones, la carencia de sustitutos para la actividad que desarrolla, y su implantación a nivel mundial.

HEDGE FUNDS

Su traducción es: fondos de cobertura.

Es un instrumento financiero de inversión colectiva, gestionado por profesionales, que persigue unos rendimientos utilizando técnicas financieras no permitidas para los fondos tradicionales, además están poco regulados y no deben dar liquidez diaria.